

# Akhlāq-i zīstī

## i.e., Bioethics Journal

2025; 15: e10

The Bioethics and Health  
Law InstituteMedical Ethics and Law  
Research CenterInternational Association  
of Islamic Bioethics

## Designing a Lean Leadership Model in the Country's Higher Education System with a Grounded Theory Approach

Hossein Taghavi<sup>1\*</sup>, Morteza Javidpoor<sup>2</sup>, Salim Kazemi<sup>3</sup>, Hossein Adamiyat<sup>4</sup>

1. Department of Educational Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
2. Department of Educational Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
3. Department of Educational Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
4. Department of Educational Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

### ABSTRACT

**Background and Aim:** Today, universities require staff who are familiar with the lean management approach and can develop solutions to transform challenges into opportunities through continuous process improvement and excellence enhancement. The present study aims to identify factors affecting lean and innovative leadership in the higher education system using a grounded theory approach.

**Methods:** This study is applied in terms of its objective and was conducted using the Grounded Theory approach. The sampling method combined cluster sampling with purposive sampling. The primary data source consisted of semi-structured, in-depth interviews with university faculty in the field of educational management and higher education in the city of Ardabil. Sampling continued until theoretical saturation was reached, and a total of 14 interviews were conducted.

**Ethical Considerations:** The confidentiality of the interviewees' information and identities was fully maintained, and the collected data were used solely for scientific and research purposes. Moreover, the authenticity of the sources and fidelity in reporting the results were strictly observed.

**Findings:** After data collection, the interview transcripts were analyzed using a systematic coding approach. In this process, the three-stage coding procedure -open, axial, and selective coding- was carried out. The results showed that the factors influencing the realization of lean leadership in the country's higher education system, represented by 123 extracted codes, can be classified into five main categories: individual factors, organizational factors, strategy and vision, equipment and infrastructure, and outcomes.

**Conclusion:** The implementation of the key components of lean leadership in the higher education system is an undeniable necessity for enhancing efficiency, innovation, and educational quality. Accordingly, policymakers and university administrators should adopt a lean leadership approach to transform the existing management system from traditional and bureaucratic models toward dynamic, efficient, and innovative frameworks. This transformation will foster sustainable development, organizational learning, and continuous improvement within universities and higher education institutions.

**Keywords:** Lean Leadership; Higher Education; Leadership Styles; University

**Corresponding Author:** Hossein Taghavi; **Email:** [taqavi@uma.ac.ir](mailto:taqavi@uma.ac.ir)

**Received:** September 25, 2024; **Accepted:** March 24, 2025; **Published Online:** September 23, 2025

### Please cite this article as:

Taghavi H, Javidpoor M, Kazemi S, Adamiyat H. Designing a Lean Leadership Model in the Country's Higher Education System with a Grounded Theory Approach. *Akhlāq-i zīstī, i.e., Bioethics Journal*. 2025; 15: e10.



انجمن بین‌المللی اخلاق زیستی اسلامی      مرکز تحقیقات اخلاق و حقوق پزشکی      انستیتو اخلاق زیستی و حقوق سلامت

## مجله اخلاق زیستی

دوره پانزدهم، ۱۴۰۴

### طراحی الگوی رهبری ناب در نظام آموزش عالی کشور با رویکرد داده‌بنیاد

حسین تقوی<sup>۱\*</sup>، مرتضی جاویدپور<sup>۲</sup>، سلیم کاظمی<sup>۳</sup>، حسین آدمیت<sup>۴</sup>

۱. گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۲. گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۳. گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۴. گروه علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

#### چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه دانشگاه‌ها نیازمند کارکنانی هستند که با رویکرد مدیریت ناب آشنایی داشته باشند و با بهبود مستمر فرآیندها و تعالی بخشی بتوانند راهکارهایی برای تبدیل چالش‌ها به فرصت را ایجاد کنند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری ناب و نوآور در نظام آموزش عالی با رویکرد داده بنیاد انجام شده است.

**روش:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و با بهره‌گیری از روش تحقیق داده‌بنیاد انجام شده است. روش نمونه‌گیری، خوشه‌ای همراه با نمونه‌گیری هدفمند بوده است. منبع اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با اساتید دانشگاهی حوزه‌ی مدیریت آموزشی و آموزش عالی شهر اردبیل بوده است. فرایند نمونه‌گیری تا مرحله‌ی اشباع نظری ادامه یافت و در مجموع ۱۴ مصاحبه انجام شد.

**ملاحظات اخلاقی:** محرمانگی اطلاعات و هویت مصاحبه‌شوندگان به طور کامل حفظ گردید و داده‌های گردآوری‌شده صرفاً برای اهداف علمی و پژوهشی مورد استفاده قرار گرفت. همچنین اصالت منابع و امانت‌داری در گزارش نتایج کاملاً رعایت شده است.

**یافته‌ها:** پس از گردآوری داده‌ها، متون مصاحبه‌ها با بهره‌گیری از روش نظام‌مند کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفتند. در این فرآیند، مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی اجرا شد. نتایج حاصل نشان داد که عوامل مؤثر بر تحقق رهبری ناب در نظام آموزش عالی کشور در قالب ۱۲۳ کد استخراج‌شده، در پنج مقوله اصلی شامل عوامل فردی، عوامل سازمانی، راهبرد و چشم‌انداز، تجهیزات و زیرساخت‌ها، و پیامدها قابل طبقه‌بندی است.

**نتیجه‌گیری:** به‌کارگیری مؤلفه‌های مؤثر بر رهبری ناب در نظام آموزش عالی، ضرورتی انکارناپذیر برای ارتقای کارایی، نوآوری و کیفیت آموزشی است. بدین منظور، مسئولان و مدیران آموزش عالی باید با اتخاذ رویکرد رهبری ناب، نظام مدیریتی موجود را از الگوهای سنتی و بوروکراتیک به سمت الگوهای پویا، کارآمد و نوآورانه سوق دهند تا زمینه‌ی تحول پایدار، یادگیری سازمانی و بهبود مستمر در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور فراهم آید.

**واژگان کلیدی:** رهبری ناب؛ آموزش عالی؛ سبک‌های رهبری؛ دانشگاه

نویسنده مسئول: حسین تقوی؛ پست الکترونیک: [taqavi@uma.ac.ir](mailto:taqavi@uma.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۰۴؛ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

خواهشمند است این مقاله به روش زیر مورد استناد قرار گیرد:

Taghavi H, Javidpoor M, Kazemi S, Adamiyat H. Designing a Lean Leadership Model in the Country's Higher Education System with a Grounded Theory Approach. *Akhlaq-i zisti, i.e., Bioethics Journal*. 2025; 15: e10.

## مقدمه

دانشگاه‌ها نقش مهمی در پویایی و رشد منطقه‌ای دارند چه اینکه از یک‌سو، دانشگاه‌ها عاملان اقتصادی بزرگی هستند و تأثیر مستقیمی بر فعالیت‌های اقتصادی و محلی دارند و از طرف دیگر دانشگاه‌ها به زیست‌بوم فرهنگی و محیط طبیعی منطقه‌ای که به آن تعلق دارند کمک می‌کنند (۱). به علاوه، دانشگاه‌ها امروزه بازیگران مهم و اصلی در اقتصاد دانش‌بنیان محسوب می‌شوند که نه تنها قطب تولید دانش جدید هستند، بلکه به‌عنوان تقویت‌کننده کارآفرینی و عامل توسعه اقتصادی منطقه‌ای نیز شناخته می‌شوند (۲).

فشارهای مداوم بهبود فرآیند، پیشرفت‌های فناوری در حال تحول و تغییرات کلی سازمان، برای رهبرانی که سعی در حفظ اعتماد به توانایی‌های فردی خود دارند، ناراحتی ایجاد می‌کند. زمانی که رهبران احساس توسعه‌نیافتگی شدید دارند، ممکن است به دنبال فرصت‌هایی خارج از سازمان باشند. برخی انتخاب کرده‌اند که درجات پیشرفته را با هدف بهبود مهارت‌های رهبری خود دنبال کنند. با این حال، رهبران همچنین به دنبال برنامه‌هایی هستند که به آن‌ها کمک کند تا درک بهتری از چالش‌های رهبری امروزی داشته باشند (۳). برای مواجهه با چالش‌های پیش‌رو نظام آموزشی بایستی به رویکردها و ابزارهای نوین مدیریتی مجهز گردد. از جمله این ابزارها استفاده از اصول و روش‌های رهبری ناب (Lean leadership) می‌باشد که می‌تواند موجب بهبود عملیات و فرآیندها، کاهش هزینه‌ها، حذف اتلاف و افزایش رضایت مخاطبین شود و نظام‌های آموزشی را به سوی بهبود مستمر و ارزش آفرینی سوق داده و ظرفیت آن‌ها را برای مواجهه با چالش‌ها و تحولات پیچیده دنیای کنونی افزایش دهد (۴).

مفهوم رهبری ناب به‌عنوان یک سبک رهبری در دنیای سازمانی، برای نخستین بار در سال ۲۰۱۲ توسط لیکر و کانویس (Liker & Convis) مطرح شد. آن‌ها پیشنهاد کردند رهبران ناب باید همواره در راه رسیدن به ارزش‌های هسته‌ای که شامل روح چالش‌پذیری، تفکر کایزن، رفتن و دیدن، کار گروهی و احترام به انسانیت است، تلاش کنند (۵). رهبری ناب برای بسیاری از افرادی که با ایجاد تعادل در تغییرات سریع در جو سازمانی

ناپایدار مبارزه می‌کنند، گزینه مطلوبی است (۶). رهبران ناب، مربی، مشاور و الهام‌بخش سازمان هستند تا از الگوی ناب به‌عنوان یک استاندارد استفاده کنند (۷). همچنین رهبران ناب نقش به‌سزایی در اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات در سازمان دارند (۸). رهبری ناب ترکیبی از تسلط بر محتوای ناب و تسلط بر شایستگی ناب است (۹). رهبری ناب مبتنی بر رفتن و دیدن، پرسیدن سؤالات، کمک به دیدن کارکنان، گوش دادن فعال، حل مسئله، توانمندسازی، کار گروهی و استفاده از ابزارهای همکاری و حل مسئله است. مارودین (Marodin) (۱۰) بیان می‌کند رهبران ناب با افزایش قابلیت‌های کارکنان سبب بروز رفتارهای فراتر از حد، حس اعتماد، احترام، انطباق‌پذیری و افزایش انگیزه در آن‌ها می‌شوند. همچنین رهبری ناب با ایجاد نظم و انضباط در محیط کاری، سبب می‌شود تا زیردستان احساس کنند در سایه دستان توانمندی قرار دارند.

بیانکو (Bianco) و همکاران (۶) در پژوهش خود با به‌کارگیری تلفیقی از «روش مدلسازی تفسیری-ساختاری» و «روش تحلیل تأثیرات متقابل»، به بررسی قدرت محرک و وابستگی میان شایستگی‌های رهبری ناب پرداختند. یافته‌های ایشان نشان می‌دهد که این مطالعه با ارائه یک نقشه راه معتبر، زمینه را برای توسعه برنامه‌های کاربردی در حوزه آموزش و پرورش رهبران ناب فراهم کرده و به غنای ادبیات این حوزه کمک می‌کند. فلوومرفلت (Flumerfelt) و همکاران (۹) در پژوهشی با عنوان تحصیلات تکمیلی رهبری ناب نشان دادند که نیاز مستمر به تقویت شایستگی‌های رهبری ناب به‌عنوان بعد اصلی برنامه منجر به بیشترین تأثیر برنامه بر روی دانشجویان شد. نتلند (Netland) و همکاران (۱۱) در پژوهشی با عنوان ابهام‌زادی از رهبری ناب، بیان کردند که رهبران باید شیوه‌های رهبری ناب را با سطوح سلسله‌مراتبی خود تطبیق دهند. همچنین چارچوبی را برای درک و بحث درباره رهبری ناب در سطوح مختلف سلسله‌مراتب سازمانی ارائه دادند. بیجل (Bijl) و همکاران (۸) در پژوهشی نشان دادند که رهبری ناب تأثیر مثبت و معناداری بر الگوهای ارتباطی در سازمان دارد. زیدل (Seidel) و همکاران (۱۲)

## روش

پژوهش حاضر به روش کیفی صورت گرفته است. در پژوهش‌های کیفی، پژوهشگر از طریق روش‌ها و رویه‌های تفسیر، به درک پدیده‌ها از دیدگاه مشارکت‌کنندگان و در بستر نهادی و اجتماعی خاص آن‌ها دست می‌یابد. پژوهش کیفی، به جای اندازه‌گیری و ارزیابی پدیده‌ها با معنای آن‌ها سروکار دارد. در پژوهش‌های کیفی، داده‌ها نه به صورت عدد و رقم، بلکه به شکل واژه و جمله هستند. نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، نوعی روش کیفی است که هدف آن، شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع، در بستری خاص است (۱۴). هدف انجام این پژوهش ارائه مدلی چندوجهی، جامع و کاربردی برای فهم فرآیند رهبری ناب با استفاده از نظر صاحب‌نظران دانشگاهی و آموزش عالی در سال ۱۴۰۳-۱۴۰۲ بوده است. در این پژوهش، از استراتژی یا روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شده است. علت استفاده محقق از یک روش‌شناسی خاص، به عوامل مختلفی برمی‌گردد که مهم‌ترین آن‌ها سؤال تحقیق است. هرگاه پژوهشگر در نظر داشته باشد تجارب و دیدگاه‌های افراد را به منظور صورت‌بندی یک نظریه مورد کاوش قرار دهد، نظریه داده‌بنیاد شیوه مناسبی خواهد بود. پژوهشگری که می‌کوشد معنی یا ماهیت تجربه افراد درگیر با مسائلی خاص را دریابد، با ورود به صحنه زندگی واقعی و تأمل بر آنچه مردم می‌گویند، بهتر موفق می‌شود. از سویی، روش‌های کیفی را می‌توان برای کشف عرصه‌هایی از زندگی که از آن‌ها چیزی نمی‌دانیم یا بسیار می‌دانیم اما می‌خواهیم فهم تازه‌ای از آن‌ها به دست بیاوریم به کار برد (۱۴).

جامعه آماری این پژوهش، اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت آموزشی و آموزش عالی شهر اردبیل بودند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و به شیوه خوشه‌ای انجام شد و با مصاحبه با ۱۴ نفر (۸ نفر از متخصصان مدیریت آموزشی و ۶ نفر از صاحب‌نظران مدیریت آموزش عالی) به اشباع نظری رسید. با توجه به توانایی بالای ابزار مصاحبه در آگاه کردن محقق از دیدگاه و نظرات واقعی شرکت‌کنندگان در تحقیق، از ابزار

نشان دادند که رهبری ناب با تمام تئوری‌های رهبری کلی بررسی شده دارای ویژگی‌های مشترک است و می‌توان آن را به‌عنوان نمونه‌ای از نظریه‌های مذکور در یک سیستم ناب تفسیر کرد. نقوی و همکاران (۱۳) در پژوهشی به ارائه مدلی برای رهبری ناب پرداختند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که فلسفه ناب و فرهنگ ناب پرنفوذترین شاخص‌های رهبری ناب می‌باشند و از طرفی شاخص‌های تولید و خدمات ناب دارای کمترین نفوذ در رهبری ناب هستند.

با توجه به نکات یاد شده می‌توان گفت سازمان‌ها برای داشتن حضوری موفق در عرصه ملی و بین‌المللی به وضوح دریافته‌اند که شیوه‌های سنتی مدیریت و رهبری برای اداره سازمان امری ناکافی است و برای اینکه بتوانند در گستره تغییرات روزافزون، سازمان را به نحوی اثربخش هدایت و رهبری کنند به روش‌ها و مهارت‌های جدیدتری نیازمند هستند. بر این اساس، بسیاری از رهبران می‌دانند که ثبات در سازمان‌ها، عقیده‌ای منسوخ و قدیمی است و دیگر این امر راه‌گشای مسائل جدید سازمانی نیست. در چنین شرایطی سازمان‌ها برای آنکه بتوانند با تهدیدها مقابله و از فرصت‌ها استفاده بهینه را داشته باشند، باید از رهبری باهوش و با تدبیر برخوردار باشند. دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان‌هایی که در محیط‌های پویا و متلاطم فعالیت می‌کنند، از این قاعده مستثنی نیستند و در پرتو بهره‌مندی از رهبران و مدیران مبتکر و توانمند می‌توانند از مخاطرات تغییرات شتابنده محیطی عبور کرده و به سرمنزل مقصود برسند. بنابراین، آنچه دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان‌های پیشرو به آن نیازمند هستند، وجود رهبرانی است که ضمن ترسیم چشم‌اندازی روشن از آینده، با تمرکززدایی و جلوگیری از انحصار قدرت در بخش‌های مختلف، فائق آمدن بر مشکلات و سختی‌ها را تسهیل نموده و آن‌ها را به سوی موفقیت و کامیابی رهنمون سازند. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که عوامل مؤثر بر رهبری ناب در نظام آموزش عالی کشور کدامند؟

بحث بگذارد، این بستر برای انجام چنین مصاحبه‌هایی مفید ارزیابی شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از روش کیفی - استقرایی نظریه برخاسته از داده‌ها (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) استفاده شد.

مصاحبه عمیق برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز تحقیق استفاده شد. در این خصوص، مصاحبه با صاحب‌نظران مدیریت سازمان‌های دولتی مسلط و آشنا به موضوع ترتیب داده شد. از آنجا که بستر تحقیق این اجازه را به محقق داد تا با شرکت‌کنندگان در شرایطی واقعی پرسش‌های تحقیق را به

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

متغیر	جنسیت	رشته تخصصی	سابقه کاری	رتبه علمی
طبقه	زن	مدیریت آموزشی روانشناسی آینده پژوهی	۱ تا ۵ سال	استاد
فراوانی	۵	۲	۳	۴

## یافته‌ها

نهایت عوامل مؤثر بر رهبری ناب در نظام آموزش عالی کشور در ۵ عامل اصلی دسته‌بندی شدند. مقوله‌بندی یافته‌ها در جدول ۲ ارائه گردیده است.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، مجموع کدهای آزاد استخراج شده از محتوای مصاحبه‌ها ۱۲۳ کد بود که در ۱۰ مفهوم مشابه طبقه‌بندی و در

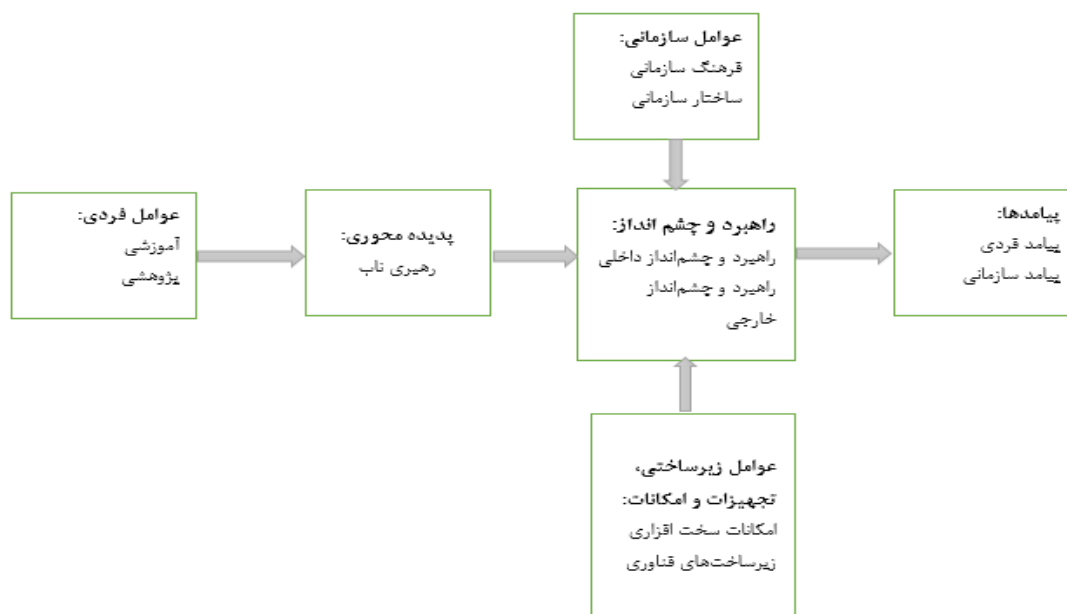
جدول ۲: عوامل مؤثر بر رهبری ناب در نظام آموزش عالی کشور

مضمون اصلی	تم های فرعی	کدها
عوامل فردی	آموزشی	ارائه آموزش‌های به روز - توانمندسازی خود- آموزش مهارت‌های جدید - توجه به خلاقیت و نوآوری دانشجویان - اعتماد به نفس - تحصیلات و تخصص بالا - آموزش ضمن خدمت - بهبود مستمر - افزایش آگاهی دانشجویان - آموزش و اصلاح نگرش در جهت نوآوری در دانشگاه - تقویت مهارت حل مسئله
	پژوهشی	توجه به کارآموزی و کارورزی دانشگاهی - تنوع مهارتی - روحیه خلاق و نوآوری - پژوهش‌های کاربردی - کرسی‌های نقد و نظریه‌پردازی - انجام پروژه‌های بین رشته‌ای و فرارشته‌ای - تشویق و ترویج طرح‌های پژوهشی - ارتقای اعضای هیئت علمی براساس نوآوری‌های علمی و پژوهشی - گسترش و تنوع قراردادهای پژوهشی با کسب و کارهای مختلف
عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی ناب - پیوند فرهنگی و انگیزشی بین دانشگاه و صنعت - فرهنگ سازمانی منعطف - دید مثبت به تجاری‌سازی دانشگاهی - فرهنگ پژوهش و محیط الهام‌بخش - فرهنگ کار تیمی - ایجاد فرهنگ کسب و کار - فرهنگ پژوهش‌محوری - فرهنگ کارآفرینی - دانشگاه نوآور و مخاطره‌پذیر
	ساختار سازمانی	ساختار سازمانی ناب - مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها - استقبال از ایده‌های جدید کارکنان - حذف بوروکراسی اداری و انعطاف‌پذیری دانشگاهی - ساختار حمایتی - ساختار غیر متمرکز - اعمال اصلاحات در ساختارهای دانشگاه - اصلاح در نظام آموزش - توسعه محیط توانمندساز - طراحی و اجرای مکانیزم‌های مناسب تشویق و تنبیه - افزایش حقوق کارکنان متناسب با عملکرد آن‌ها - انطباق بین شخصیت و پست سازمانی - واضح بودن نقش افراد در دانشگاه
راهبرد و چشم‌انداز	راهبرد و چشم‌انداز داخلی	برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه نوآوری و کارآفرینی دانشگاهی - حاکمیت دانشگاه و سبک رهبری ناب - هسته فرمان قوی و تقویت‌شده - سیستم مدیریت رهبری ناب - حمایت و پشتیبانی مالی و معنوی از دانشکده‌های نوآور - تأکید مسئولین بر ایجاد دانشگاه‌های ناب - توجه به ارزشیابی دانشجویان جهت نیل به اهداف کارآفرینی - ایجاد رشته‌های مرتبط با فناوری و نوآوری در دانشگاه - توسعه واحدهای دانش بنیان - جانشین پروری - توجه به ورودی‌های دانشگاه - ایجاد گروه‌های درسی و برنامه‌های جدید -

مضمون اصلی	تم های فرعی	کدها
عوامل زیرساختی، تجهیزات و امکانات	راهبرد و چشم‌انداز خارجی	به‌کارگیری مدل تعالی نوآوری در دانشگاه - داشتن چشم‌انداز مشترک بین مدیران و کارکنان دانشگاه - مشخص‌سازی چشم‌انداز دانشگاه برای کارکنان در تمامی سطوح
	امکانات سخت افزاری	برگزاری کنفرانس، نشست‌ها و همایش‌های علمی - تربیت دانش‌آموختگان ماهر و با کیفیت - ترویج نوآوری و کارآفرینی - الگو برای سایر دانشگاه‌ها - توجه به راهبردها و مأموریت‌های دانشگاه - همکاری با وزارتخانه‌ها - ارتقاء جایگاه دانشگاه - ارتباط با جامعه - رشد و توسعه براساس نیازسنجی پژوهشی - ارتباطات شبکه‌ای بین پرسنل دانشگاهی - ارتباط با سایر دانشگاه‌ها - ارتباطات بین‌المللی میان دانشگاه‌ها در آموزش و پژوهش - پاسخگویی به نیازهای بازار کار - توسعه مسئولیت اجتماعی در قبال جامعه
	زیرساخت‌های فناوری	ایجاد مؤسسات و مراکز آموزش عالی پیشرفته - استفاده از سیستم اطلاعات مدیریت - کنترل کیفیت و بهبود فرآیندهای دانشگاه - تجهیز آزمایشگاه‌ها به فناوری‌های روز - توسعه فناوری‌های جدید - استفاده از شیوه‌ها و ابزارهای جدید علمی - ایجاد شرکت‌های نوپا (Start-up) - پارک‌های علم و فناوری - ایجاد مراکز رشد - کافی بودن سخت‌افزار (کامپیوتر، چاپگر، اسکنر و ... ) در دانشگاه
	پیامدها	اشتراک‌گذاری دانش - انتقال تکنولوژی و تجاری‌سازی - حمایت مدیران از نوآوری و کارآفرینی - حمایت و پشتیبانی از تمامی سطوح دانشگاه - توانایی درک و نوآوری دانشگاهی - زیرساخت‌های پشتیبانی ارائه‌دهنده خدمات - ایجاد اتوماسیون و پلت فرم اداری و آموزشی - سرمایه‌گذاری در آموزش حرفه‌ای در دانشگاه - برخوردار بودن تجهیزات سازمان و فناوری - قابلیت استقرار و پشتیبانی هرگونه سخت‌افزار - تبدیل کمیت به کیفیت و تحلیل اطلاعات - خارج کردن اطلاعات منسوخ از دسترس کارکنان توسط مدیریت
پیامدها	پیامد فردی	خودرهبری - اشتیاق شغلی - خوش‌بینی - امیدواری - تاب‌آوری - خوداشتغالی - اختراع و ثبت آن - باور درونی به مفهوم یادگیری مادام‌العمر - آینده‌نگری - تحول‌خواهی - پشتکار و استقامت - جرأت بیان کردن ایده‌ها و افکار نو - ماجراجویی - رقابت‌پذیری - احساس همکاری و مشارکت - مثبت‌اندیشی - توانایی خودکنترلی - داشت ثبات فکری - توانایی خودمدیریتی
	پیامد سازمانی	تعهد سازمانی - صداقت سازمانی - رضایت شغلی - اعتماد سازمانی - ایجاد رفتار سازمانی مثبت‌نگر - پویایی سازمانی - خوش‌بینی - تاب‌آوری سازمانی - خودکارآمدی - جو سازمانی مثبت - تحول سازمانی - عقلانیت سازمانی - تعالی سازمانی - خلاقیت سازمانی - نوآوری سازمانی - بلوغ سازمانی

با توجه به اینکه در این پژوهش از مصاحبه به‌عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌های کیفی استفاده شد، از این رو روایی (قابلیت اعتبار) در هر یک از مراحل هفت‌گانه مصاحبه (انتخاب موضوع، طراحی، موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری، تحلیل، تأیید و گزارش‌دهی) مورد توجه قرار گرفته است تا نتایج به دست آمده موثق و قابل اتکاء باشند. به منظور سنجش پایایی کدهای مستخرج از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، از تکنیک‌های مقایسه شواهد با ادبیات موجود، اطمینان از اینکه مفاهیم به صورت نظام‌مند با هم مرتبط هستند و انسجام درونی دارند،

استفاده از منابع متعدد از شواهد، توصیف غنی از مجموعه داده‌ها در طول گردآوری آن، تعریف حد و مرز پژوهش و داشتن یک پیش‌نویس کلیدی و همچنین مطالعه اسناد و مدارک شرکت برای افزایش روایی (قابلیت اعتبار) درونی و بیرونی داده‌های حاصل، استفاده شده است. در نهایت، از سه تکنیک موقعیت محقق، مثلثی کردن و ممیزی کردن توسط یک داور برای تضمین این که نتایج یافته‌ها قابل اطمینان هستند در این پژوهش استفاده شده است. در ادامه الگوی مفهومی از مقولات فوق ارائه می‌شود.



شکل ۱: الگوی رهبری ناب در آموزش عالی

## بحث

مواجه شدن با رویه‌ها، تفکرات، عادات و باورهای غلط و نادرست در سازمان و داشتن روحیه تحول خواهی است.

عوامل سازمانی نیز یکی از موارد کلیدی تأثیرگذار بر رهبری ناب از دیدگاه شرکت کنندگان بود. ترام (Tram) (۱۶) اشاره می‌کند که فاکتورهای نظیر سبک رهبری، نوع ساختار و اندازه دانشگاه بر اجرای رهبری ناب در دانشگاه تأثیر می‌گذارد. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش Bijl و همکاران (۸)، Flumerfelt و همکاران (۹) و Netland و همکاران (۱۱) که بر نقش عوامل سازمانی از قبیل دید مثبت به تجاری‌سازی دانشگاهی، فرهنگ پژوهش و محیط الهام بخش، فرهنگ کار تیمی، ایجاد فرهنگ کسب و کار، ساختار سازمانی ناب، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و استقبال از ایده‌های جدید کارکنان تأکید کرده‌اند، همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبران ناب همواره باید یادگیری سازمانی و به اشتراک‌گذاری دانش را تشویق و مورد ترغیب قرار دهند. به عبارتی آنان باید حامی مشارکت و توانمندسازی کارکنان باشند. همچنین می‌توان گفت رهبران ناب مسؤلیت هدایت و راهنمایی زیردستان را جهت فهمیدن هدف‌های سازمانی بر عهده دارند. این‌گونه رهبران با ویژگی‌های رفتاری

بر اساس یافته‌ها، عوامل فردی اولین مورد کلیدی تأثیرگذار بر رهبری ناب از دیدگاه شرکت کنندگان بود. در سازمان‌های آموزشی برای رسیدن به کیفیت بیشتر و خدمات بهتر آموزشی، نیروی انسانی توانمند مد نظر است. نیروی انسانی به‌عنوان متولی امر برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت و رهبری، نظارت و کنترل، نقش پراهمیتی در پیشبرد اهداف متعالی سازمان ایفا می‌کند (۱۵). یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش Seidel و همکاران (۱۲)، Marodin (۱۰) و Bianco و همکاران (۶) که بر نقش عوامل فردی از قبیل توانمندسازی خود، آموزش مهارت‌های جدید، توجه به خلاقیت و نوآوری دانشجویان، اعتماد به نفس، تحصیلات و تخصص بالا، آموزش ضمن خدمت، بهبود مستمر و افزایش آگاهی دانشجویان تأکید کرده‌اند که در پژوهش حاضر نیز این موارد توجه قرار گرفته، همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که یک رهبر ناب باید توانایی‌های فردی خلاق و نوآور بودن را در خود داشته باشد تا بتواند به تحقق تفکر ناب در سازمان خود امیدوار باشد. داشتن این ویژگی‌ها نیازمند

دانش، انتقال تکنولوژی و تجاری‌سازی، حمایت مدیران از نوآوری و کارآفرینی، حمایت و پشتیبانی از تمامی سطوح دانشگاه، توانایی درک و نوآوری دانشگاهی، زیرساخت‌های پشتیبانی ارائه‌دهنده خدمات، ایجاد اتوماسیون و پلت فرم اداری و آموزشی، و سرمایه‌گذاری در آموزش حرفه‌ای در دانشگاه تأکید کرده‌اند که در پژوهش حاضر نیز این موارد توجه قرار گرفته، همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت برای اینکه ما آموزش عالی ناب داشته باشیم لازم است مدیران نگاه خود را دقیقاً متوجه اهمیت فناوری‌های به‌روز کنند و به کارکنان فرصت دهند تا به ارزش‌های استفاده از فناوری آگاهی پیدا کنند تا بتوانند از مزایای آن استفاده نمایند. همچنین لازم است که روش استفاده از فناوری را نیز به کارکنان آموزش داد تا اینکه از اهمیت به کار بردن آن آگاهی پیدا نمایند.

پیامدها آخرین مورد کلیدی تأثیرگذار بر رهبری ناب از دیدگاه شرکت‌کنندگان بود. رادنور (Radnor) (۱۹) در مطالعه‌ای بیان کرد به منظور بهبود در سازمان نه تنها تمرکز بر فرآیندهای داخلی نیاز است، بلکه باید بر ارج نهادن به مشتری در راستای افزایش خدمت‌رسانی هم توجه داشت. نتایج استفاده از رهبری ناب در سازمان‌ها، سبب بهبود در چشم‌انداز داخلی می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش نقوی و همکاران (۱۳)، Bianco و همکاران (۶)، Netland و همکاران (۱۱) که بر نقش پیامدها از قبیل خودرهبری، اشتیاق شغلی، خوش‌بینی، امیدواری، خوداشتغالی، اختراع و ثبت آن، باور درونی به مفهوم یادگیری مادام‌العمر، آینده‌نگری، تحول‌خواهی، پشتکار و استقامت، جرأت بیان کردن ایده‌ها و افکار نو، ماجراجویی، رقابت‌پذیری، احساس همکاری و مشارکت، تعهد سازمانی، صداقت سازمانی، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی، ایجاد رفتار سازمانی مثبت‌نگر، پویایی سازمانی، خوش‌بینی، تاب‌آوری سازمانی، تعالی سازمانی و بلوغ سازمانی تأکید کرده‌اند که در پژوهش حاضر نیز این موارد توجه قرار گرفته، همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت دانشگاه نهاد پویایی است که برای پاسخ به

و شخصیتی منحصر به فرد، کارکنان را به انجام کارهای استثنایی و تلاش در انجام بهتر وظایف وا می‌دارند و پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار رهنمون می‌سازند.

همچنین راهبرد و چشم‌انداز یکی از موارد کلیدی تأثیرگذار بر رهبری ناب از دیدگاه شرکت‌کنندگان بود. آنتونی (Antony) (۱۷) معتقد است که رهبران دانشگاه، با توجه به چشم‌انداز ناب، تأکید بر نتایج و فرآیندها، پردازش اطلاعات، تأکید بر باورها، رفتارها و شایستگی‌های افراد و فعالیت‌های گروهی، موجبات بهبود مستمر و بازطراحی فرآیندهای ناب در دانشگاه را فراهم خواهند کرد. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های Seidel و همکاران (۱۲)، Marodin (۱۰) و Bianco و همکاران (۶) که بر نقش برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه نوآوری و کارآفرینی دانشگاهی، حاکمیت دانشگاه و سبک رهبری ناب، هسته فرمان قوی و تقویت شده، سیستم مدیریت رهبری ناب، حمایت و پشتیبانی مالی و معنوی از دانشکده‌های نوآور، تأکید مسئولین بر ایجاد دانشگاه‌های ناب و توجه به ارزشیابی دانشجویان جهت نیل به اهداف کارآفرینی تأکید کرده‌اند، همسو است. در تبیین این یافته گفت که نظام آموزش عالی برای استقرار رهبری ناب باید چشم‌انداز، مأموریت، راهبرد و اهداف مشخصی داشته باشد و با تقویت فرهنگ کار تیمی و مشارکتی در پیاده‌سازی رویکرد رهبری ناب در دانشگاه نقش مؤثری ایفا نماید.

عوامل زیرساختی، تجهیزات و امکانات نیز یکی از موارد کلیدی تأثیرگذار بر رهبری ناب از دیدگاه شرکت‌کنندگان بود. بخشعلی‌پور و همکاران (۱۸) میزان کاربست شاخص‌های تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات را از مهم‌ترین عوامل حیاتی مراکز آموزشی هر سازمان ذکر می‌کنند. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش نیک‌پور (۵)، سلطانقلی و همکاران (۴) و Flumerfelt و همکاران (۹) که بر نقش عوامل زیرساختی و امکانات از قبیل ایجاد مؤسسات و مراکز آموزش عالی پیشرفته، استفاده از سیستم اطلاعات مدیریت، کنترل کیفیت و بهبود فرآیندهای دانشگاه، تجهیز آزمایشگاه‌ها به فناوری‌های روز، توسعه فناوری‌های جدید، اشتراک‌گذاری

### مشارکت نویسندگان

حسین تقوی: طراحی ایده، تدوین نتایج و بازنگری در مقاله.  
مرتضی جاویدپور: انجام مصاحبه‌ها، جمع‌آوری داده‌ها و نگارش مقدمه و روش تحقیق.  
سلیم کاظمی: تجزیه و تحلیل داده‌ها و نگارش یافته‌ها.  
حسین آدمیت: ویرایش و اصلاح متن مقاله.  
نویسندگان نسخه نهایی را مطالعه و تأیید نموده و مسئولیت پاسخگویی در قبال پژوهش را پذیرفته‌اند.

### تضاد منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تضاد منافع احتمالی را در رابطه با تحقیق، تألیف و انتشار این مقاله اعلام نکرده‌اند.

### تشکر و قدردانی

ابراز نشده است.

### تأمین مالی

نویسندگان اظهار می‌نمایند که هیچ‌گونه حمایت مالی برای تحقیق، تألیف و انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

### ملاحظات اخلاقی

اطلاعات جامع در رابطه با دلایل تحقیق، نتایج، حفظ محرمانگی و نحوه انجام تحقیق به افراد داده شد و رضایت آگاهانه از شرکت‌کنندگان اخذ گردید.

### بیانیه هوش مصنوعی

نویسندگان اعلام می‌دارند که در فرایند تحقیق، نگارش و ویرایش این مقاله، از هیچ‌گونه ابزار هوش مصنوعی استفاده نشده است.

نیازهای جامعه شکل گرفته و حیات آن در گروهی تعامل سازنده و مؤثر با محیط است، اما این تعامل وقتی دوام می‌یابد که کیفیت دانشگاه حفظ و در پاسخ به نیازهای جامعه از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد. از این‌رو دانشگاه‌ها نیازمند آن هستند که با استفاده از سبک رهبری ناب بتوانند با ارتقاء کیفیت عملکرد در آموزش عالی، ارتقاء مقبولیت دانشگاه در جامعه، پرورش افراد کارآفرین و نوآور، استقرار جو و فرهنگ ناب در دانشگاه و جامعه، اثربخشی و بهره‌وری لازم را داشته باشند.

### نتیجه‌گیری

در عصر حاضر عملکرد سازمان‌های آموزشی به شدت بر کیفیت جوامع انسانی سایه افکنده است. از این‌رو ارتقای سطح راهبری این نوع سازمان‌ها از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، الگوی رهبری ناب در آموزش عالی ایران بر پایه پنج مقوله اصلی شکل می‌گیرد: عوامل فردی، سازمانی، راهبرد و چشم‌انداز، عوامل زیرساختی در کنار تجهیزات و امکانات و پیامدها. این پژوهش نشان می‌دهد که گذار از نظام مدیریتی سنتی به الگویی پویا و نوآورانه، یک ضرورت انکارناپذیر برای ارتقای کیفیت و کارایی دانشگاه‌ها است. تحقق این امر، بهبود مستمر، تقویت یادگیری سازمانی و دستیابی به تحول پایدار را در پی خواهد داشت. بنابراین، مدیران آموزش عالی باید با به‌کارگیری مؤلفه‌های شناسایی‌شده در این الگو، زمینه‌ساز این تحول بنیادین شوند. به‌عنوان یک نتیجه کلی می‌توان عنوان کرد که دانشگاه‌ها زمانی که با استفاده از قابلیت‌های رهبری ناب، اندیشه‌ها، ارزش‌های اخلاقی و الهام‌بخشی را به کارکنان برای اندیشیدن به مسائل سازمانی القاء کنند، انگیزه فوق‌العاده‌ای در آن‌ها به وجود می‌آید و قابلیت اطمینان و اعتماد افراد افزایش یافته و به تبع آن، زمینه مناسبی برای بهره‌وری منابع انسانی ایجاد می‌شود.

## References

1. Ribeiro VM, Varum C, Daniel AD. Role of Universities on the Level of Regional Growth in Portugal. In *Examining the Role of Entrepreneurial Universities in Regional Development 2020* (pp. 183-202). IGI Global Scientific Publishing.
2. Teixeira AA, Oliveira A, Daniel AD, Preto MT, Brás GR, Rodrigues C. The Impact of Universities on Regional Competitiveness: A Review of the Main Theoretical and Methodological Approaches. *Examining the Role of Entrepreneurial Universities in Regional Development*. 2020: 67-92.
3. Toledo JC, Gonzalez RV, Lizarelli FL, Pelegrino RA. Lean production system development through leadership practices. *Management Decision*. 2019; 57(5): 1184-1203.
4. Sultangholi F, Ardalan M, Ghanbari C, Afzali A. Mediation test of educator-oriented leadership in the relationship between the collaborative culture of schools and the pure behaviors of school principals. *Organizational Training Management Journal*. 2023; 12(2): 107-130. [Persian]
5. Nikpour A. The effect of managers' lean leadership skills on readiness for change in the public sector: examining the mediating role of organizational trust. *Studies of Organizational Behavior*. 2019; 9(4): 69-94. [Persian].
6. Bianco D, Godinho Filho M, Osiro L, Ganga GM, Tortorella GL. The driving and dependence power between Lean leadership competencies: an integrated ISM/fuzzy MICMAC approach. *Production Planning & Control*. 2023; 34(11): 1037-1061.
7. van Dun DH, Tortorella GL, Carminati L. Lean leadership across different national cultures: a comparative study. *Production Planning & Control*. 2024; 35(15): 2050-2067.
8. Bijl A, Ahaus K, Ruël G, Gemmel P, Meijboom B. Role of lean leadership in the lean maturity-second-order problem-solving relationship: a mixed methods study. *BMJ open*. 2019; 9(6): e026737.
9. Flumerfelt S, Green C. Graduate lean leadership education: a case study of a program. In *Training Engineering Students for Modern Technological Advancement 2022* (pp. 202-224). IGI Global Scientific Publishing.
10. Seidel A, Saurin TA, Tortorella GL, Marodin GA. How can general leadership theories help to expand the knowledge of lean leadership?. *Production Planning & Control*. 2019; 30(16): 1322-1336.
11. Netland TH, Powell DJ, Hines P. Demystifying lean leadership. *International Journal of Lean six sigma*. 2020; 11(3): 543-354.
12. Seidel A, Saurin TA, Tortorella GL, Marodin GA. How can general leadership theories help to expand the knowledge of lean leadership?. *Production Planning & Control*. 2019; 30(16): 1322-1336.
13. Naghavi MA, Hamzehpour M, Bamdad Sufi J, Etemadi M. Designing structural conceptual model; interpreting lean leadership based on comprehensive approaches to lean concept essence. *Tomorrow's Management*. 2018; 17: 234-253. [Persian]
14. Strauss A, Corbin J. Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory. 3rd ed. Translated by: Dehghan Nayari N, Fakhr Movahedi A, Esmaili M, Sadeghi T, Tayebi Z. Tehran: Andisheh Rafi Publications; 2008. [Persian]
15. Marathe GM, Dutta T, Kundu S. Is management education preparing future leaders for sustainable business? Opening minds but not hearts. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2020; 21(2): 372-392.
16. Tram CT. Factors affecting the application of Lean Management at Quang Nam University (Vietnam). *Economics*. 2021(1 (48)): 38-44.
17. Antony J. Readiness factors for the Lean Six Sigma journey in the higher education sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2014; 63(2): 257-264.
18. Bakhshalipour V, Khodaparast Sareshke S, Rezaei Sufi M. The relationship between the use of information and communication technology indicators with the components of the empowerment of sports teachers in the Ministry of Education. *Communication Management in Sports Media*. 2020; 8(1): 93-100. [Persian]
19. Radnor Z. Implementing lean in health care: making the link between the approach, readiness and sustainability. *International Journal of Industrial Engineering and Management*. 2011; 2(1): 1.