

شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی (یک مطالعه فراترکیب) [◇]

خدایار ابیلی^۱، علیرضا نصیری فیروز^۲

جواد پور کریمی^۳، محمدرضا کرامتی^۴

چکیده

دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی با چالشهایی همچون افزایش رقابت، کمبود منابع و گوناگونی در تقاضای مشتری با توجه به خدمات درخواست شده رویه‌رو می‌باشند که ضرورت توجه به فرهنگ ناب در مؤسسات آموزش عالی را نشان می‌دهد. **هدف:** هدف عمده از ارائه این مقاله، شناسایی و بیان مؤلفه‌های فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی بود؛ به طوری که احترام به افراد، بهبود مستمر و حذف اتلاف محقق شود. **روش:** این مطالعه از روش کیفی و مرور نظام‌مند با هدف کاربردی استفاده کرد. مرور نظام‌مند جامعی از فصلنامه‌ها، کتابها و رساله‌ها صورت گرفت که از پژوهش پایگاه داده‌های مختلف با استفاده از سه کلید واژه «فرهنگ، ناب، آموزش عالی» و ارجاعات مرتبط بین سالهای ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۱ صورت گرفت. در مجموع، ۶۰ منبع (۵۱ مقاله، شش کتاب و سه رساله) تجزیه و تحلیل شدند. معیارهای انتخاب اسناد، هم‌راستایی عنوان، چکیده و محتوا با فرهنگ ناب در آموزش عالی بود. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد که هفت بعد شناسایی شده، فرهنگ ناب را در آموزش عالی شکل می‌دهند که عبارتند از: ارزشهای محوری، اصول ناب، رهبری، افراد، کار تیمی، ارتباطات با محیط و مصنوعات. به طور کلی، به نظر می‌رسد فرهنگ ناب، زمانی که برای بهبود عملیاتهای اجرایی و دانشگاهی در آموزش عالی به کار برده می‌شود، ارزش مهم و قابل اندازه‌گیری داشته باشد. **نتیجه‌گیری:** استفاده از مفهوم فرهنگ ناب در آموزش عالی، به صورت فزاینده‌ای موضوع مقبول مطالعات پژوهشی بوده است. تأکید برای گسترش فرهنگ ناب و ارزشهای محوری آن باید مورد توجه قرار گیرد.

واژگان کلیدی: فرهنگ ناب، بهبود مستمر، احترام برای افراد، مؤسسات آموزش عالی.

◇ دریافت مقاله: ۹۹۰۸/۱۱، تصویب نهایی: ۰۰/۰۱/۲۳.

۱. فوق دکتری آموزش عالی در کشورهای جهان سوم (یو.سی.ال.ای)، استاد تمام گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران. تهران، ایران.

۲. کاندیدای دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول). نشانی: تهران؛ گیشا، خ دکتر کاردان، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران. شماره: ۸۴۲۵۹۳۷۸ / Email: nasirifiruz56@gmail.com

۳. دکتری مدیریت آموزشی و دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، عضو هیئت علمی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران. تهران، ایران.

۴. دکتری برنامه‌ریزی درسی و دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، عضو هیئت علمی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران. تهران، ایران.

الف) مقدمه

در نتیجه استفاده از مفهوم ناب و مدیریت ناب در آموزش عالی، فرهنگ سازمانی آن نیز تغییر می‌کند؛ بنابراین این، بررسی فرهنگ ناب ضرورت می‌یابد. گرچه ناب بودن و مدیریت ناب در آموزش عالی مورد توجه است؛ اما نبود تعاریف و الگوهای نظری، مفاهیم، روش شناسی فرهنگ ناب و ارزیابی بلوغ آن به عنوان فرهنگ سازمانی نظام آموزش عالی مشهود است. مقالات زیادی درباره مدیریت ناب در آموزش عالی وجود دارد. پژوهشهای انجام شده نشان می‌دهد که مدیریت ناب، اثرات مثبتی را برای نظام فنی و سازمانی ایجاد می‌کند؛ اما درباره پایداری، برای چنین نتایجی تردید وجود دارد (رندر و همکاران، ۲۰۱۲؛ بالزر، ۲۰۱۰؛ همو، ۲۰۱۶؛ ایمیلیانی، ۲۰۱۵؛ آنتونی، ۲۰۱۴؛ هانس و همکاران، ۲۰۰۸؛ یورک استون، ۲۰۱۶؛ فرانسس و همکاران، ۲۰۱۷). پایداری و فقدان استمرار تغییرات مد نظر از طریق کم توجهی به توسعه فرهنگ سازمانی مدیریت ناب، با عنوان فرهنگ ناب توضیح داده می‌شود (فرانسس و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، اهداف این مقاله، تعریف مفهوم فرهنگ ناب و ایجاد الگویی برای بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی، به همراه مشخص کردن ابعاد و توصیف کننده‌های آن و همچنین، شناخت زمینه‌های درونی و بیرونی برای ایجاد فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی است.

دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی که برای بالابردن سطح دانش و مهارتهای تخصصی و کاربردی جامعه، تأمین نیروی انسانی متخصص، توسعه میراث فرهنگی، و ایجاد روحیه پژوهش در بین آحاد جامعه تلاش می‌کنند، به مثابه دستگاههای اجتماعی پیشگام توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به حساب می‌آیند که علاوه بر رسالتهای آموزش و تربیت متخصصان مورد نیاز در سطح عالی، مطالعه و بررسی فرهنگ جامعه رانیز بر عهده دارند. در واقع، فرهنگ جامعه می‌تواند بازتاب فرهنگی باشد که در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی شکل گرفته است. بنابراین، ضرورت دارد که فرهنگ، تقویت شود و به سمت فرهنگ ناب حرکت کند. توجه به ناب، به عنوان یکی از عملکردهای برجسته معاصر برای صنعت و سازمانهای خدماتی، با انتشار اثر ووماک و همکاران (۱۹۹۰) با عنوان «ماشینی که جهان را تغییر داد» مورد توجه قرار گرفت. چنین پیشرفتهای مشابهی در پاسخ به تقاضای بازار آموزش عالی، برای پاسخگویی به اجرای مأموریتها مورد توجه قرار گرفت.

مطالعات انجام شده داخلی، متمرکز بر طراحی الگوی کیفی دانشگاه ناب برای دانشگاه فرهنگیان (هوشی سادات و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۳۷)، حاکی از آن است که برای ایجاد دانشگاه ناب با حداقل ائتلاف و بیشترین ارزشمندی، باید به مؤلفه‌های مؤثر بر ناب شدن دانشگاهها توجه کرد. هرچند در این مطالعه به عوامل زمینه‌ای پرداخته شده است، اما فرهنگ ناب می‌تواند بدیلی برای پوشش دادن به همه عوامل و عناصر مؤثر بر ناب شدن دانشگاهها باشد. ایبلی و همکاران (۱۳۹۷: ۱) به ارزیابی میزان آمادگی برای استقرار آموزش عالی ناب در دانشگاه تهران پرداختند. نتایج نشان داد که نمره کل ارزیابی

آمادگی دانشگاه تهران برای استقرار آموزش عالی ناب و مؤلفه‌های آن پایین‌تر از حد مطلوب است و نیز از نظر کارشناسان دانشگاه، مؤلفه‌های آموزش عالی ناب، شامل رهبری و تعهد مدیریت، تمرکز و توجه به دانشجویان، انتخاب افراد مناسب، راهبرد و چشم‌انداز دانشگاه و منابع‌اند. در تکمیل مطالعه مذکور می‌توان گفت که فرهنگ ناب، اصطلاح کلی برای پوشش دادن به تمام سطوح مدیریتی، فرایندی و ارتباطی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی است.

در مطالعه دیگری، قویدل (۱۳۹۴: ۵۲) با پرداختن به مدیریت ناب و کارست آن در دنیای آموزش، یکی از مؤلفه‌های فرهنگ ناب را که به هدایت درست دانشگاهها کمک می‌کند، بررسی کرده است. از نظر او، آموزش عالی ناب روشی جامع برای تغییر اصولی است که می‌تواند به دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی در تفکر مجدد درباره چگونگی پاسخ به انتظارات کسانی که آموزش عالی در خدمت آنها قرار دارد، کمک کنند. از این راه، با تبدیل اصول و روشهای ناب به عنوان بخشی از فرهنگ مؤسسه، اعضای هیئت علمی و کارکنان را به تجزیه و تحلیل و ارتقای فرایندهای آموزش عالی برای افزایش اثربخشی متعهد می‌کند. با وجود تلاشهای زیاد برای اصلاحات در بخش آموزش عالی، دانشگاهها و مؤسسات بسیار کندتر از انتظار ذی‌نفعان تغییر کرده‌اند. بیشتر تأکید بر تغییرات فنی و سازمانی بوده است؛ در حالی که توجه اندکی به بعد اجتماعی، از جمله فرهنگ سازمانی شده است. اعتقاد بر این است که فرهنگ ناب، پتانسیل لازم را برای تغییر فرهنگ سازمانی، رفتارها و نگرشهای کارکنان به منظور بهبود فرایندها و احترام به افراد که برای ذی‌نفعان ارزش ایجاد کند دارد. بنابراین، این پژوهش حاضر به دنبال آن است که ابتدا وضعیت و سیمایی از پژوهشهای مربوط به فرهنگ ناب در آموزش عالی را از نظر محتوایی و روش‌شناختی مشخص کند؛ سپس با مرور نظام‌مند ادبیات موجود در ارتباط با فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، به مؤلفه‌ها و ابعاد فرهنگ ناب در آموزش عالی دست یابد و در نهایت، الگویی را برای خانه فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ارائه دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

ب) مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

۱. مبانی نظری فرهنگ سازمانی آموزش عالی

پژوهشگران در توسعه نظریه علمی پژوهشی درباره فرهنگ سازمانی، چهار پارادایم پایه از علوم اجتماعی (برل و همکاران، ۲۰۰۵) ارائه کردند که بر اساس چیستیایی (مرتبط با وجود فرهنگ ناب) و مفروضات زیبایی‌شناسی (مرتبط با روشهای دستیابی به دانش فرهنگ سازمانی) استوارند (هچ، ۲۰۰۲: ۲۰۴؛ کوسترا، ۲۰۰۵: ۱۵، ۳۱؛ سولکوسکی، ۲۰۱۲: ۳۸۲؛ ۲۰۱۶: ۱۸).

188 ♦ شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی

یک) پارادایم کارکردگرایی: فرهنگ، متغیر درونی یا بیرونی است که قابل کنترل است و بر کارایی سازمان تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی، ابزار مدیریتی برای به دست آوردن ارزشهایی است که توسط رهبران تعیین می‌شود.

دو) پارادایم نمادین تفسیری: فرهنگ استعاره‌زیبایی‌شناسی از فرهنگ سازمانی است. پژوهش در زمینه فرهنگ سازمانی بر اساس روشهای کیفی و با نقش غالبی انسان‌شناسی و قوم‌شناسی پایه‌گذاری شده است.

سه) پارادایم کارکردگرایی بنیادی: فرهنگ، ابزاری برای تمرین قدرت و فرهنگ سازمانی، ابزاری برای ترجمه ارزشهای سازمانی، همچون: کیفیت، کارایی و ارزشگذاری فردی کارکنان است.

چهار) پارادایم پست‌مدرن: این پارادایم بر شناسایی تغییرپذیری مستمر فرهنگ سازمانی، همچون عدم پایداری و ابهام، به همراه تعداد زیادی خرده‌فرهنگ تأکید می‌کند و در آن از قضاوت ارزشی اجتناب می‌شود.

۲. فرهنگ سازمانی در آموزش عالی

فرهنگ سازمانی در آموزش، یک ویژگی منحصر به فرد است که از طریق مأموریت و سنتهای حاکم دانشگاه مشخص می‌شود. اوت (۱۹۸۹: ۷۵) عوامل تعیین‌کننده فرهنگ منحصر به فرد سازمانی دانشگاه را به شکل ذیل تقسیم‌بندی کرده‌اند:

- سنت دانشگاهی؛
- فرهنگ جامعه‌ای که دانشگاه در آن فعالیت می‌کند؛
- ماهیت فعالیتهای دانشگاهی (آموزش، پژوهش، مأموریت اجتماعی) و محیط؛
- اعتقادات، ارزشها و مفروضات اساسی رهبران و بنیانگذاران.

۳. تعریف فرهنگ ناب در آموزش عالی

فرهنگ ناب در آموزش عالی یک ویژگی چند بعدی دارد. شکل نهایی فرهنگ ناب، متأثر از زمینه درونی و بیرونی است که دانشگاه در آن عمل می‌کند. اصطلاح ناب اولین بار در سال ۱۹۸۰ مطرح شد و مبتنی بر استفاده کمتر از منابع در مقایسه با تولید انبوه بود (رندر و همکاران، ۲۰۱۲). ناب ترجمه واژه «لین» است که وقتی برای گوشت به کار می‌رود، معنی لخم و بدون چربی می‌دهد. یعنی تمام اتلافها از سیستم بیرون کشیده شود، درست مثل گوشتی که تمام چربی‌ها و زواید آن را گرفته‌اند و هر آنچه هست، گوشت لخم است (شکیبایی و همکاران، ۲۰۱۱). فرهنگ ناب در آموزش عالی چندبعدی است و شامل رویکردهای تفسیری

189 **خدایار ابیلی و همکاران**

بر تعریف فرهنگ سازمانی در آموزش عالی است (ماسیاگ، ۲۰۱۹: ۱۴۶). فرهنگ سازمانی ناب، فرهنگ تغییر و بهبود مستمر، فرهنگ پیشرفت عملکرد، اصطلاحاتی اند که در اشاره به فرهنگ ناب به کار رفته‌اند.

دیدگاه فلسفی: به فلسفه حاکم مانند تفکر ناب (هامرول، ۲۰۱۵: ۹۹) اشاره دارد. فرهنگ ناب بر اساس ارزشهایی چون بهبود مستمر و احترام به افراد تعریف می‌شود. (رایسون و همکاران، ۲۰۱۴: ۴۷)

تعاریف شمارشی: فرهنگ ناب شامل لایه‌هایی همچون: فلسفه عمل، اصول، نگرشها، ارزشها، تفکر و اقدام در جهت خلق ارزش و حذف اتلاف، زبان‌شناختی، مصنوعات فیزیکی و رفتاری، استانداردها و ارزشها به همراه روشها، ابزار و تکنیکها. (پارکس، ۲۰۱۷: ۶۴)

تعاریف هنجاری: فرهنگ ناب بر اساس قوانین اجتماعی و سازمانی و استانداردهایی که رفتار اعضای سازمان را نظم می‌بخشد تعریف می‌شود. (ماسیاگ، ۲۰۱۹: ۱۴۷)

تعاریف روان‌شناختی: این تعاریف بر نقش افراد در سازمان و دیدگاه آنها نسبت به تغییر تأکید می‌کنند (مان، ۲۰۱۴: ۲۴) و با توجه به عوامل جو سازمانی، بر نگرشها و رفتار کارکنان و اینکه چگونه نقشهای خود را در سازمان درک می‌کنند، اشاره دارند. (بالزر، ۲۰۱۰: ۹۶)

تعاریف بر اساس شکاف فرهنگی: شکاف فرهنگی در سطح فرد یا سازمان تعریف می‌شود. فرهنگ ناب از طریق کنار هم قرار دادن فرهنگ سازمان سنتی با فرهنگ سازمان ناب تعریف می‌شود. (مان، ۲۰۱۴: ۱۹)

جدول ۱: تعاریف فرهنگ ناب از دیدگاه صاحب‌نظران

ردیف	صاحب‌نظر	تعریف
۱	چارون و همکاران (۲۰۱۵)	ویژگی‌های رفتاری کارکنانی که اهداف و فلسفه وجودی پیشرفت ناب را می‌فهمند.
۲	گودت و همکاران (۲۰۱۶)	زبان مشترک، ارزشها و فعالیتهای علمی که منجر به پیشرفت کار روزانه می‌شود.
۳	الستون (۲۰۱۷)	فرهنگی که همه عناصر و ویژگی‌های لازم برای اجرا و نگهداشت پیشرفت فرایند ناب را داراست.
۴	ماسیاگ (۲۰۱۹)	فرهنگ ناب، سازه ایجاد شده توسط رفتار و دیدگاههای کارکنان آموزش عالی است.

۴. عناصر تشکیل دهنده ناب در آموزش عالی

استعاره خانه ناب، چارچوبی است که بر اساس آن راهبرد ناب و کاربرد روشهای ناب بحث می‌شود. در این راستا، هافر و همکاران (۲۰۱۷: ۶۶) عناصر تشکیل دهنده آموزش عالی ناب را به صورت ذیل تشریح کرده‌اند:

- فلسفه ناب در سازمان: ارزش برای مشتری، تفکر سیال هدف محور، جریان، کشش، تلاش برای کمال؛
- احترام به ذی‌نفعان: توجه به افراد و مشتری‌ها، اعم از داخلی و خارجی و آموزش بدون اتلاف؛
- رهبری و هشیاری ناب: ارتباط مؤثر و تعامل با سازمان دانشگاه و شبکه‌های بین‌المللی؛
- بهبود مستمر: ارتقای فرایندهای (مدیریتی، دانشجویی، یادگیری و پژوهشی)؛
- حمایت: پشتیبانی از کارکنان اجرایی، اساتید، دانشجویان و ذی‌نفعان.

۵. توانمندسازهای فرهنگ ناب در آموزش عالی

یکی از اهداف اساسی آموزش عالی، تمرکز بر افراد و فراهم کردن مهارت و دانشی است که منابع انسانی را برای موفق شدن بهتر در اقتصاد دانش آماده می‌سازد (آتونی، ۲۰۱۲: ۲۶۱). در واقع فضای حاکم بر رفتار و روابط انسانی با عنوان فرهنگ ناب دارای اهمیت است. کلید فرهنگ ناب، نگرشی است که به نظام ارزش محوری تأکید دارد. این نگرش به بخش خاصی اولویت نمی‌دهد، بلکه بر هدف نهایی و اینکه چگونه مرزهای درونی خود را برای همکاری بهتر و دستیابی به ارزش بیشتر برای مشتری کنار بگذارد، تأکید می‌کند (الناجم، ۲۰۱۲). محمودی و همکاران (۱۳۹۹) اثر فرهنگ ناب را بر کاهش فساد دانشگاهی با نقش واسطه‌ای سیاست سازمانی در آموزش عالی مطالعه کردند. نتایج نشان داد که ارزشهای ناب به همراه سیاست مثبت سازمانی، نقش اساسی را در کاهش فساد دانشگاهی ایفا می‌کنند. همچنین، کاهش فساد دانشگاهی به نوعی با عوامل سیاستی و فرهنگی آموزش عالی در ارتباط است. اکبری و همکاران (۱۳۹۹) طراحی الگوی رهبری ناب را با مطالعه تطبیقی در دانشگاههای آزاد اسلامی و دانشگاههای دولتی استان فارس انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری ناب به عنوان یکی از مؤلفه‌های فرهنگ ناب، شامل تعهد به خودتوسعه‌ای، توسعه دیگران، پافشاری بر تفکر ناب، حمایت روزانه از بهبود مستمر، گوش دادن مؤثر، ایجاد چشم‌انداز، هم‌راستایی اهداف و چشم‌انداز و تعریف مؤثر عناصر ارزشهای سازمانی است.

توانمندسازهای فرهنگ ناب در مطالعه الخوریف (۲۰۱۶: ۱۱-۸) به صورت تعهد رهبری به اجرای ناب، توجه به چشم‌اندازها و ارزش مشتری، مشارکت فعال افراد، فهم ارتباطات افقی و عمودی در سازمان به همراه تقویت منابع انسانی و حمایت مدیر ارشد دیده شده‌اند. در نظام آموزش عالی، رفتار رهبری با

خدایار ابیلی و همکاران ♦ 191

چشم‌اندازهایش، تعهد اعضا را برمی‌انگیزاند و به تسهیم دانش و بهبود مستمر کمک می‌کند و از این طریق، در فراسوی انتظارات مشتریان حرکت کرده و آموزش و رشد را سبب می‌شود. حمایت مدیر ارشد، ارتباطات قوی و مثبت میان کارکنان را تقویت و به عنوان یک کارکرد فلسفی و دیدگاه اجتماعی در جهت رسیدن به فرهنگ ناب گام برداشته می‌شود. آغازگران تحول ناب نیز برای ایجاد و استقرار فرهنگ ناب در درون آموزش عالی فعالیت می‌کنند. داگلاس و همکاران (۲۰۱۵: ۹۷۹) در مطالعه خود، مدل‌های به کار رفته فرهنگ ناب را برای استفاده در آموزش عالی، چون برگرفته از صنعت است، نیازمند متناسب‌سازی می‌دانند. استدلال آنها این است که چون فعالیتهای آموزش، یادگیری و پژوهش از جنس فرهنگ و هنر می‌باشند، استانداردسازی آنها تا حدی مشکل است. همچنین ناب بودن بیشتر با عملیات اجرایی و خدمات حمایتی است و اگر قرار باشد ناب بودن، مدیریت کیفیت فراگیر را نادیده بگیرد، بایستی برای فرایندهای دانشگاهی نیز به کار گرفته شود. واتربری (۲۰۱۵) معتقد است که استقلال و آزادی آکادمیک، اجزای ناب را به چالش می‌کشد. این بحث احتمالاً نیاز به فراهم کردن زمینه دانشی برای تفکر ناب در آموزش عالی را گوشزد می‌کند. علاوه بر این، دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، سازمانهای پیچیده با مأموریت‌های چندگانه و ساختار سست پیوند می‌باشند و آزادی آکادمیک، از مقدس‌ترین ارزشهای آموزش عالی برای اعضای هیئت علمی است (یاس و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۰). اما کامپ (۲۰۱۷) معتقد است در فرهنگ ناب، کارکنان می‌دانند که ناب بودن، شغلشان را تهدید نمی‌کند؛ همان‌طور که دانشگاهیان تشخیص می‌دهند که ناب بودن، آزادی آکادمیک آنان را تهدید نمی‌کند.

۶. سؤالات تحقیق

۱. ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی کدامند؟

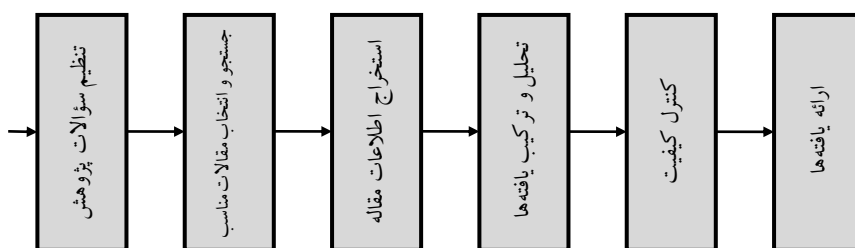
۲. الگوی فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی چگونه است؟

ج) روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و از نظر ماهیت داده‌ها و سبک تحلیل، در گروه پژوهشهای کیفی قرار می‌گیرد. اطلاعات اسنادی، مبنای روش جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش است. شیوه انجام پژوهش، مرور مطالعات گذشته است که یک فراترکیب با شیوه کدگذاری متداول در پژوهشهای کیفی است. ابزار گردآوری داده، ۶۰ مقاله است که از مجموع ۱۹۱ مقاله جستجو شده در پایگاههای اطلاعاتی علمی معتبر داخلی و خارجی با استفاده از رویکرد هدمند در بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۰ انتخاب شدند. مبنای روایی این پژوهش، نظر متخصصان، استاد راهنما و مشاوران بوده است. شیوه انجام این پژوهش، فراترکیب به عنوان

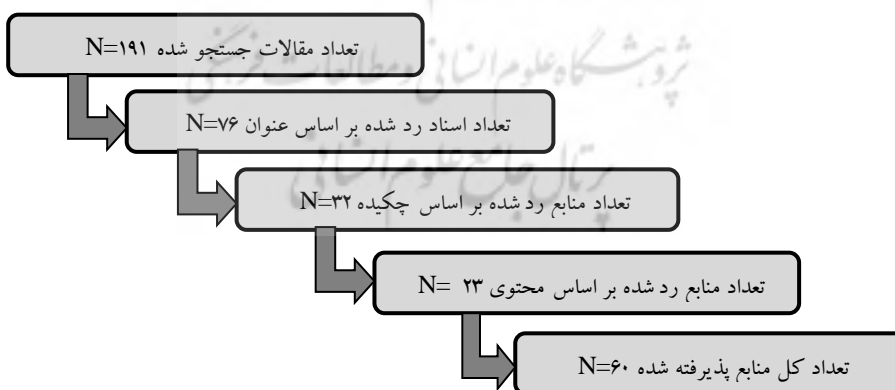
192 ♦ شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی

یکی از روشهای فرامطالعه است. روش فراترکیب، ترکیبی تفسیری از یافته‌های کیفی ارائه می‌کند؛ به گونه‌ای که نتیجه ترکیب، بیش از مجموع یافته‌های مورد استفاده است (خاصیت گشتالتی) (سندلوسکی و بارسو، ۲۰۰۷؛ نقل از: پورکریمی و همکاران، ۱۳۹۹: ۵). در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و بارسو (همان) استفاده شده است. (شکل ۱)



شکل ۱: گامهای روش فراترکیب

جستجوی ادبیات: بیش از ۱۹۱ سند علمی و مطالعه منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی معتبر خارجی در سالهای ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۱، بر اساس کلیدواژه‌های «فرهنگ، ناب، آموزش عالی» و ارجاعات مرتبط در زمینه دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی جستجو شدند. ابتدا بر اساس عنوان، بررسی و در این مرحله ۷۶ سند به دلیل منطبق نبودن با مسئله و متغیرهای تحقیق رد شدند. از ۱۱۵ سند باقی مانده، با توجه به چکیده، ۳۲ سند دیگر از بررسی خارج شد. به منظور انطباق محتوای اسناد با پژوهش حاضر، از ۸۳ سند باقی مانده، ۲۳ سند رد و در مجموع، ۶۰ منبع (۵۱ مقاله، شش کتاب و سه رساله) برای بررسی و پیدا کردن مؤلفه‌های اصلی و مقوله‌ها و در نهایت استخراج الگوی فرهنگ ناب در آموزش عالی مناسب تشخیص داده شدند.



شکل ۲: جستجو و انتخاب مقالات مناسب

193 **خدايار ابيلى و همكاران**

تركيب يافته ها و اراثة نتيجه: استخراج اطلاعات اسناد با استفاده از چك ليست اقتباس شده از جوانك لياولى و همكاران (۱۳۹۶؛ نقل از: ابيلى و همكاران، ۱۳۹۹: ۶) استخراج شد. اطلاعات به صورت نويسندگان، نوع سند و مؤلفه ها استخراج و در نهايت برآى هر دسته ابعاد شناسايى شدند. برآى تجزيه و تحليل يافته هاى كيفى، از تحليل تم استفاده شد.

ارزيابى و بازخورد: پژوهشگر در تمام مراحل به دقت منابع را مطالعه و مؤلفه هاى هر سند را مشخص و دسته بندي كرد و برآى هر دسته مقوله اى شناسايى شد و در نهايت مورد وارسى و بازيبى پژوهشگر قرار گرفت. همچنين يافته ها به صورت ساختار يافته ثبت، سپس نوشتن و تفسير صورت گرفت. پژوهشگر كنترل كيفيت لازم را به صورت ذيل (جدول، ۳) دنبال كرد. همچنين وارسى و بازيبى اساتيد راهنما و مشاور در جهت تأمين اعتبار مطالعه دنبال شد. برآى بالا بردن اعتبار پژوهش، آنچه انجام شد، به صورت شفاف ارائه شد. تمام قسمتها، يعنى شيوه گرد آورى مقالات، عناوين مقالات و ورودى و نحوه تلفيق اطلاعات، به صورت گويابيان شده است.

جدول ۲: هيارهاى اعتبار پذيرى تحقيق كينى ليبنكن و گويابيان (۱۹۸۵؛ نقل از: گرچى پور و همكاران، ۱۳۹۸: ۵۸)

مبارها	اقدامات پژوهشگر
قابل قبول بودن	مطالعه مقالات و اسناد طى سه ماه
انتقال پذيرى	انتخاب مقاله، كتاب و رساله خوب با اطلاعات كفى
قابليت اطمينان	ثبت و ضبط جزييات
تأيد پذيرى	رسيدگى و بازيبى مداوم

(د) يافته هاى تحقيق

با بررسى عنوان، چكيده و محتوای مقالات، كتب و رساله ها در پاينگاههاى اطلاعاتى، ۶۰ مقاله برآى ورود به مرور نظام مند انتخاب شدند. به دليل بديع بودن موضوع فرهنگ ناب در آموزش عالى و اينكه مقالات فارسى نيز تا حدى برگرفته از محتوای اين مقالات و كتب بودند، به مقالات خارجى اكتفا شد.

جدول ۳: بازه زمانى اسناد

تعداد	درصد	سال انتشار
۳	۵	۱۹۹۹-۲۰۰۴
۱۱	۱۸	۲۰۰۵-۲۰۱۰
۳۷	۶۲	۲۰۱۱-۲۰۱۶
۹	۱۵	۲۰۱۷-۲۰۲۱

194 ♦ شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی

برای پاسخ به سؤال اول، ۵۱ مقاله، شش کتاب و سه رساله از مجموع ۱۹۱ سند اولیه، انتخاب و بررسی شدند. مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی از طریق چک‌لیستی شناسایی شدند. جدول ۴ جزئیات مطالعات حاضر، شامل نام پژوهشگر، سال انتشار آثار، نوع سند و مؤلفه‌های مربوط به خانه فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی را در پژوهشها نشان می‌دهد.

جدول ۴: منابع استفاده شده در شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ ناب در آموزش عالی

منبع (کد منبع)
(۱) ووماک و همکاران، ۱۹۹۰؛ (۲) ووماک و همکاران، ۲۰۰۳؛ (۳) کیل پاتریک، ۲۰۰۳؛ (۴) لیکر و همکاران، ۲۰۰۶؛ (۶) وانگ، ۲۰۰۷؛ (۷) کرس، ۲۰۰۸؛ (۸) هاینس و همکاران، ۲۰۰۸؛ (۱۰) آلپنبرگ، ۲۰۰۹؛ (۱۱) شاین، ۲۰۱۰؛ (۱۲) آنجلیس و همکاران، ۲۰۱۰؛ (۱۳) طالقانی، ۲۰۱۰؛ (۱۴) بالزر، ۲۰۱۰؛ (۱۵) سدان، ۲۰۱۱؛ (۱۶) ووهل، ۲۰۱۱؛ (۱۸) دومان، ۲۰۱۱؛ (۱۹) فلامرفلت و همکاران، ۲۰۱۱؛ (۲۰) آنتونی و همکاران، ۲۰۱۲؛ (۲۱) اینوا و همکاران، ۲۰۲۰؛ (۲۲) رندر و همکاران، ۲۰۱۲؛ (۲۳) زاریو، ۲۰۱۲؛ (۲۴) الناجم، ۲۰۱۲؛ (۲۵) وینسل و همکاران، ۲۰۱۳؛ (۲۶) بتزینگر و همکاران، ۲۰۱۳؛ (۲۷) بارتون و همکاران، ۲۰۱۳؛ (۲۸) درگومیر و همکاران، ۲۰۱۳؛ (۳۰) پارکس، ۲۰۱۴؛ (۳۱) رابینسون و همکاران، ۲۰۱۴؛ (۳۲) فرانسیس، ۲۰۱۷؛ کانگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ (۳۵) آنتونی، ۲۰۱۴؛ (۳۶) واتربری، ۲۰۱۵؛ (۳۷) پدرسون و همکاران، ۲۰۱۵؛ (۳۸) ایمیلیانی، ۲۰۱۵؛ (۳۹) ایمیلیانی، ۲۰۱۵/ب؛ (۴۰) داگلاس و همکاران، ۲۰۱۵؛ (۴۱) بالزر و همکاران، ۲۰۱۵؛ (۴۳) توماس، ۲۰۱۵؛ (۴۴) صلاح و همکاران، ۲۰۱۵؛ (۴۵) بورتولوتی، ۲۰۱۵؛ (۴۶) کانو و همکاران، ۲۰۱۶؛ (۴۷) آلخوریف و همکاران، ۲۰۱۶؛ (۴۸) ترنکنر، ۲۰۱۶؛ (۴۹) پدرسون رایز و همکاران، ۲۰۱۶؛ (۵۱) بالزر و همکاران، ۲۰۱۶؛ (۵۲) لوسونسی و همکاران، ۲۰۱۷؛ (۵۳) کامپ، ۲۰۱۷؛ (۵۴) طاهری مشهدی و همکاران، ۲۰۱۸؛ (۵۵) ماسیاگ، ۲۰۱۹؛ (۵۶) هاگر و همکاران، ۲۰۱۷؛ (۵۷) گروودسکی و همکاران، ۲۰۱۹؛ (۵۸) دورال و همکاران، ۲۰۱۹؛ (۵۹) لیر، ۲۰۲۰؛ (۶۰) محمدی، ۲۰۲۱.

جدول ۵: مرور نظام‌مند زیرمؤلفه‌ها و مؤلفه‌های خانه فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی

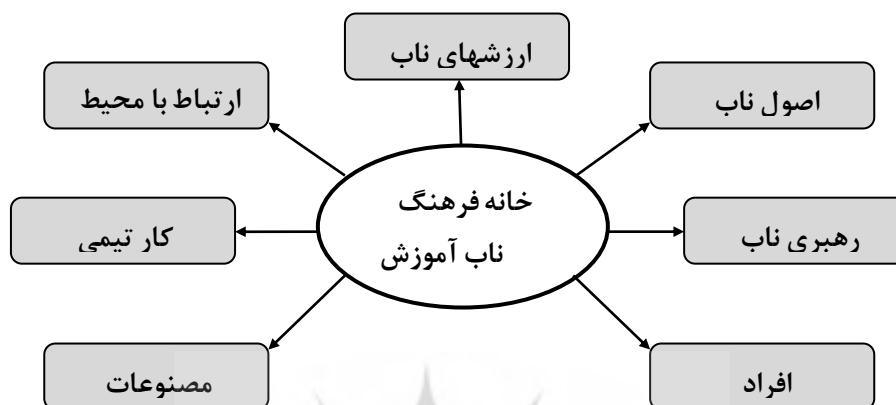
کد پژوهشگران	زیر مؤلفه‌ها	مؤلفه اصلی
۱-۲-۴-۶-۷-۸-	تعهد دو جانبه، انعطاف‌پذیری، احترام برای بهبود مستمر، طرز تفکر، احترام برای مشتری، تعقیب کمال، رضایت مشتری، احترام به شرکا، هنجارهای گروهی، اعتماد متقابل، فهم مشکلات واقعی، سودمندی و کیفیت افزایش رقابت‌پذیری، چشم‌انداز روشن، استانداردها، خاص‌گرایی، فهم کار به عنوان فرایند، راه‌حلهای فراکنشی، اعتمادسازی، مفروضات ذهنی مشترک، خلاقیت، پاسخگویی، شجاعت‌پذیرش تغییر، خودارزیابی، احترام و فروتنی، پرسشگری، خودهشیاری، مسئولیت‌پذیری.	ارزشهای ناب
۹-۱۰-۱۱-۱۳-		
۱۴-۱۵-۱۷-۲۲-		
۲۴-۲۶-۳۰-۳۱-		
۳۳-۳۹-۴۷-۴۹-		
۵۴-۵۵-۵۷-۵۸-		
۵۹-۶۰		

اصول ناب	<p>ارزش، سیستم کشش، بهبود مستمر، کار سخت و سماجت، حذف اتلاف، تعقیب کیفیت، رضایت مشتری، نیاز به تغییر، تعقیب کمال، تمرکز بر مشتری، پیشرفت هر چند اندک روزانه، صرفه جویی، تمرکز بر فرایند، نقشه‌بندی جریان ارزش، دیدگاه ما می‌توانیم، جشن گرفتن موفقیتها، برد-پاسخگویی، نیاز به تغییر، اعتماد متقابل، تحلیل ریسک، اعتماد، حل مسئله، درونداد، پرونداد.</p>	<p>۲-۳-۴-۵-۷-۸- ۹-۱۴-۲۰-۲۱- ۲۶-۲۸-۲۹-۳۲- ۳۵-۳۶-۳۸-۳۹- ۴۳-۴۴-۴۶-۴۹- ۵۵-۵۶</p>
رهبری	<p>مهارت‌های حرفه‌ای، مدیریت کیفیت فراگیر، تقویت زنجیره ارزش، چشم‌انداز بلندمدت، راهبرد، توسعه سیاست، تفکر ناب، تعهد سطح بالای مدیریتی، حمایت فناوری، مدیریت فعالیت، توانمندسازی افراد، مدیریت تعارض، فهم نیاز به تغییر، تعهد رهبری، مربی‌گری، تعهد به توسعه کارکنان، انتخاب افراد مناسب رهبری قوی، حمایت کارکنان، جو حمایت، قدرت تصمیم‌گیری، مدیریت منابع انسانی، هدایت راهبرد، تمرکز بر منابع انسانی، رهبری تیمی، احترام برای افراد، ارتباطات کار، نگهداشت تغییر، تعهد و حمایت از اقدامات مناسب.</p>	<p>۱-۳-۴-۶-۸-۹- ۱۰-۱۳-۱۴-۱۵- ۱۷-۱۹-۲۰-۲۱- ۲۳-۳۴-۳۵-۳۶- ۳۷-۴۱-۴۳-۴۵- ۴۶-۶۵-۵۲-۵۳- ۶۰- ۵۵-۵۷</p>
افراد	<p>تفکر نوآورانه، سودمندی افراد، اخلاقی بودن، ارزش بالا برای افراد، توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی فرهنگی، تعهد کارکنان، اعتماد متقابل، پذیرش و استخدام، بارش مغزی، فهم نیاز به تغییر، کارکنان پاسخگو، آموزش کارکنان، ناب بودن افراد، احترام برای افراد، انسان محوری، رضایت کارکنان، پویایی منابع انسانی، نگرش درباره اتلاف، تلاش برای ایجاد دانش کامل، هشیاری نیاز به تغییر.</p>	<p>۱-۳-۴-۷-۸-۹- ۱۲-۱۳-۱۴-۱۸- ۲۰-۲۳-۲۸-۳۸- ۴۵-۴۶-۵۳-۵۵- ۵۹-۶۰</p>
مصنوعات	<p>انتشار تولید ناب، کنترل‌های تصویری، نمادها، رفتارهای قابل مشاهده، استانداردها، مصنوعات (فیزیکی، رفتاری، زبانی)، زبان مشترک، مصنوعات ملموس، زبان قابل فهم.</p>	<p>۱-۳-۶-۱۱-۲۶- ۳۰-۵۵-۵۸-۶۰</p>
کار تیمی	<p>افراد و کار تیمی، رفتار جمعی، همکاری بین افراد و تیم، ارتباط مؤثر، گروه‌مندی اجتماعی، تسهیم دانش، ارتباطات اجتماعی، شبکه‌سازی، بحث‌های تیمی، همکاری بین بخشی، الهام‌بخشی، تلاش برای ایجاد دانش کامل، مسئولیت‌پذیری همه اعضای تیم.</p>	<p>۴-۶-۷-۸-۲۵- ۳۲-۳۴-۳۷-۴۲- ۵۱-۵۵-۵۹-۶۰</p>
ارتباط با محیط	<p>تعهد دوجانبه، سفارش مشتری، استفاده از کارشناسان بیرونی، محیط‌های کاری مدرن، شناسایی مشتری، افزایش ارتباطات و شبکه‌سازی، فرهنگ فراکنشی و باز، بازار رقابتی، برون‌گرایی، ایجاد ارتباطات کاری قوی، نگاه رو به جلو، ارتباطات کارا، اجتماع کنشگران، شبکه‌های بین‌المللی و ارتباطات غیر رسمی.</p>	<p>۱-۲-۶-۸-۱۷- ۱۹-۲۴-۲۷-۳۰- ۳۱-۵۵-۵۶-۵۷- ۶۰</p>

در پاسخ به سؤال دوم که «الگوی خانه فرهنگ ناب در آموزش عالی کدام است؟»، نتایج مرور نظام‌مند یافته‌های پژوهشها نشان داد که الگوی فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی از

196 ♦ شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی

مؤلفه‌های رهبری ناب، اصول ناب، ارزشهای ناب، افراد، کار تیمی، ارتباطات با محیط و مصنوعات تشکیل شده است. این الگو در شکل ۳ آمده است.



شکل ۳: الگوی مفهومی خانه فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی

ه) بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و ارائه الگوی رهبری برای فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی به همراه شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی در سایه مفروضات چیستایی و زیبایی‌شناختی است. یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی از مفهوم مدیریت ناب تأثیر می‌پذیرد و چنین تغییرات و تأثیراتی باید شناسایی و کنترل شود. برای دستیابی به مفهوم فرهنگ ناب به همراه ابعاد و توصیف‌کننده‌های آن، چارچوبی برای بررسی بلوغ فرهنگ ناب در مؤسسات آموزش عالی ارائه شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که خانه فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی از هفت مؤلفه اصلی تشکیل شده است. اصول ناب، رهبری ناب، ارزشهای ناب، مصنوعات، افراد، کار تیمی و ارتباطات با محیط که به همراه زیرمؤلفه‌های آن در جدول ۵ و الگوی خانه فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی در شکل ۳ آمده است. در این قسمت، هر یک از مؤلفه‌ها بحث و بررسی خواهد شد.

ارزشهای ناب: بر اساس یافته‌های پژوهش، احترام به افراد، بهبود مستمر، کاهش اتلاف، ارزش افزوده، جریان کشش، ارزشهای محوری فرهنگ ناب در آموزش عالی (جدول ۵) هستند. برای دستیابی به این ارزشها، دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی بایستی فرهنگ سازمانی خود را بر اساس ارزشهای

خدایار ابیلی و همکاران ♦ 197

سازمانی قوی به هم مرتبط پایه‌گذاری کنند. احترام برای افراد یک ارزش اساسی در فرهنگ ناب است. محور دیگر فرهنگ ناب، بهبود و پیشرفت مستمر است. طی دوره فرایندهای پیشرفت، دانشگاه دانش به دست می‌آورد و یاد می‌گیرد. اثر این، ارزش دیگری است که با عنوان عقلانیت از آن تعبیر می‌شود. بنابراین، در جهت حرکت به سمت فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، بایستی به نکات کلیدی مذکور در زمینه ارزشهای ناب و محوری توجه و دقت کافی داشته باشند و فعالیتها را بر اساس کشش و تقاضای ذی‌نفعان تنظیم کنند.

اصول ناب: بر اساس یافته‌های پژوهش، دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی برای دستیابی به فرهنگ ناب، بایستی به اصول خاصی توجه بیشتری داشته باشند که عبارتند از: بهبود مشتری، اقدامات، کنترل، ریسک، ارزش و مشتری (جدول ۵). مشخص کردن ارزش محصول بایستی از دیدگاه همه مشتریان مؤسسات آموزش عالی صورت پذیرد. بهبود مستمر از طریق بهتر شدن بدون پایان از طریق تعهد کارکنان و مدیریت حاصل می‌شود. برای اینکه تصمیمات مقتضی در زمینه بهبود مستمر صورت پذیرد، کنترل خطاها و تحلیل داده‌ها در فرایند به صورت اساسی ضروری است و دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی لازم است پژوهشهایی را در این زمینه‌ها تعریف کنند.

رهبری ناب: بر اساس یافته‌های پژوهش، از دیگر مؤلفه‌های اثرگذار و تعیین کننده در فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، رهبری مؤثر و اثربخش است. رهبری ناب در مؤسسات آموزش عالی و دانشگاهها، در مدیریت ناب، فهم نیاز به تغییر، حمایت از برنامه ناب و مربی‌گری و تعهد (جدول ۵) خلاصه می‌شود. رهبران ناب باید بدانند آنها کسانی‌اند که برای انجام کارها تصمیم می‌گیرند. در سایه فعالیت رهبران، افراد از کار کردن و بودن با هم لذت می‌برند و انرژی می‌گیرند. رهبران ناب، خود توسعه‌ای و عدم وابستگی را در کارکنان خود تشویق و به صورت فعال در محیط کار شرکت می‌کنند. رهبری ناب باید هم در سطح مؤسسه و هم در سطح افراد توسعه یابد. ایجاد فرهنگ ناب در آموزش عالی منجر به این می‌شود که مدیران و رهبران فهم عمیقی از زمینه درونی و بیرونی که سازمان در آن عمل می‌کند، پیدا کنند و به افراد این فرصت داده شود تا نهایت تلاش خود را مبدول دارند.

افراد ناب: بر اساس یافته‌های پژوهش، افراد در گسترش و پیشرفت فرهنگ ناب دارای اهمیت‌اند. واکنش به تغییر، توانمندسازی، تعهد، ارزیابی و ترس نسبت به تغییر (جدول ۵) نقش مهمی را در زمینه فعالیت افراد در فرهنگ ناب بازی می‌کنند. آماده‌سازی کارکنان برای تغییرات مرتبط با ناب بودن، موضوعات سازمانی، فنی، اجتماعی و فرهنگی را در بر می‌گیرد. نخستین تعهد کارکنان به صورت کلامی و غیر کلامی ضروری است و مشارکت در فرایندهای پیشرفت ارزیابی می‌شوند و خودشان نیز در این ارزیابی شرکت می‌کنند. طی فرایندهای اجرای ناب در آموزش عالی ترس اولیه ناشی از امکان از دست دادن شغل، افشا شدن فقدان صلاحیت و شایستگی به همراه از دست رفتن انحصار پرستیژ، قدرت و دانش وجود دارد.

198 ♦ شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی

مفهوم ناب بر افراد متمرکز و بنیان آن این است که کارکنان مهم‌ترین منبع سازمانی‌اند. دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی برای دستیابی به افراد و فعالیتهای آنها باید به این ایدئالها توجه کنند.

مصنوعات ناب: بر اساس یافته‌های پژوهش، مصنوعات در شکل‌گیری فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی مهم‌اند. این مصنوعات خود را در قالب زبان‌شناختی، رفتاری، فیزیکی، فداوری و اسناد (جدول ۵) نشان می‌دهند. زبانی که توسط کارکنان و پیشقراولان تغییر به کار برده می‌شود، مهم‌ترین وجه ایجاد فرهنگ ناب در نهاد آموزش عالی است. مصنوعات رفتاری گرچه کمتر ملموس است، با این وجود توسط افراد بیرون سازمان قابل درک است. منبع دانش، مصنوعات رفتاری تحلیل زبان، داستان، تاریخ و افسانه‌هاست که در دو بعد فردی و گروهی قابل تحلیل است. مصنوعات ملموس و فیزیکی که بیانگر زبان ناب‌اند، شامل اسناد، نقشه‌ها، نمودارها، جداول، عکسها، لغتها و نقشه‌های فکری‌اند. ویژگی منحصر به فرد ناب، تأکید بر بخش تصویری است. بنابر این، دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی که قرار است از فرهنگ سازمانی سنتی به فرهنگ ناب روی آورند، باید به مصنوعات به عنوان یکی از مؤلفه‌های فرهنگ ناب در جهت پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان و محیط بیرونی توجه خاص داشته باشند.

کار تیمی ناب: مرور یافته‌های پژوهشها نشان می‌دهد که در فرهنگ ناب، کار تیمی با زیرمؤلفه‌های الهام‌بخشی، تسهیم دانش و تجارب، همکاری فرابخشی، جشن گرفتن موفقیتها و بردهای کوچک و ایجاد شبکه‌های درونی (جدول ۵)، دارای نقش ویژه‌ای است که می‌تواند دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی را به سمت یک سازمان یادگیرنده پیش برود. کار تیمی به همراه ارتباطات درونی و بیرونی در سازمان، مهم‌ترین ابعاد فرهنگ ناب در آموزش عالی را شکل می‌دهند. کار تیمی، کارکنان را منسجم می‌سازد و به افراد برای شرکت در حل مسئله و اجرای یک‌ایده جدید کمک می‌کند. نشستها، کنفرانسها، سمینارها، کارگاهها و مطبوعات نیز در ارتباطات سهم دارند. از نظر استرولر (۲۰۱۵: ۱۸۱)، ناب بودن افراد را موجب می‌کند تا با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و گفتگو کنند و این در آموزش عالی که دارای ساختار پیچیده‌ای است، اهمیت دارد. ارتباطات صحیح، تعارض و اتهامات دوجانبه را کاهش می‌دهد و اعتماد به وجود می‌آورد و از این طریق، تولید اتلاف را به حداقل می‌رساند. از آنجا که دانشگاهها دارای فعالیتهای مبهم و پیچیده‌ای‌اند، ممکن است قابلیت‌های فردی به تنهایی قادر به پاسخگویی به ذی‌نفعان درونی و بیرونی نباشند و دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی لازم است در ایجاد محیطی دارای اعتماد، صداقت و جو دوستانه گام بردارند تا از این طریق، هم‌افزایی و سینرژی تقویت شود.

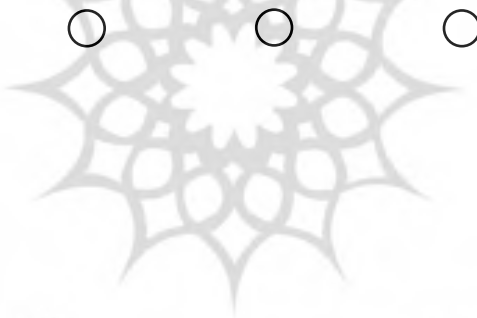
ارتباطات ناب با محیط: بر اساس یافته‌های پژوهش، ارتباطات ناب از مؤلفه‌های اثرگذار در ایجاد فرهنگ ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی است. شبکه‌های علمی، ارتباطات بین‌المللی، ارتباط با صنعت، شبکه‌های بیرونی و جامعه‌کنشگران (جدول ۵) از توصیف‌گرهای ارتباطات ناب در فرهنگ ناب در آموزش عالی‌اند. ارتباط و همکاری با بخش بیرونی، بعد دیگر فرهنگ ناب در تقویت فلسفه خدمات‌دهی دانشگاه به جامعه است. ایجاد ارتباطات و همکاری با محیط بیرونی در نظام آموزش عالی و

199 ♦ خدایار ابیلی و همکاران

دانشگاههای مدرن حائز اهمیت است. در فرهنگ ناب، همکاری، تسهیم تجربه و روراست بودن با شرکا تهدید محسوب نمی شود؛ زیرا راه حل‌هایی که در یک مؤسسه به کار برده می شود، در جای دیگر قابل کپی نیست. ضمن اینکه تسهیم دانش و ایجاد دانش جدید، زمینه رضایت کارکنان و رهبران و بهبود مستمر در پروژه‌ها را به دنبال خواهد داشت. خلاصه اینکه چون دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی در جهت بازاری شدن و تأمین مالی در شرایط سخت کنونی قرار دارند، لازم است ارتباطات درونی و بیرونی خود را متوجه جذب مشتری و عواید مربوط به آن کرده و ارتباطات گسترده تری را ایجاد کنند.

پیشنادهای کاربردی

- طراحی مدل ارزیابی بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی.
- آسیب شناسی تغییر از فرهنگ سازمانی به فرهنگ ناب در آموزش عالی.
- بررسی رابطه میان فرهنگ جامعه و فرهنگ ناب در آموزش عالی.
- بررسی زمینه‌های درونی و بیرونی فرهنگ ناب در آموزش عالی.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- ابیلی، خدایار؛ مجتبی حاج خزیمه، جواد پورکریمی و محمدرضا حاتمی (۱۳۹۹). «شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی (یک مطالعه فراترکیب)». علوم دریایی، ش ۱۸-۱: ۹۵-۱۱۴.
- ابیلی، خدایار؛ زینب السادات مصطفوی و فاطمه نارنجی ثانی (۱۳۹۷). «ارزیابی میزان آمادگی دانشگاه برای استقرار آموزش عالی ناب (مورد مطالعه: دانشگاه تهران)». چشم‌انداز مدیریت صنعتی، سال هفتم، ش ۳۱: ۹۵-۱۱۴.
- اکبری، نصیر؛ مسعود صیادیه، سلاجقه سنجر و ایوب شیخی (۱۳۹۹). «طراحی الگوی رهبری ناب با مطالعه تطبیقی در دانشگاههای آزاد اسلامی و دانشگاههای دولتی استان فارس». بازاریابی و تجاری سازی کشاورزی، ش ۴(۲): ۵۸-۷۰.
- جوانک لیولی، ماندانا؛ خدایار ابیلی، جواد پورکریمی و کامران سلطانی عربشاهی (۱۳۹۶). «ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه آموزش بالینی؛ مورد دانشگاههای علوم پزشکی دولتی شهر تهران». راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ش ۱۰(۳): ۲۱۸-۲۰۲. کد(۵).
- قریبل، اعظم (۱۳۹۴). «مدیریت ناب و کاربست آن در دنیای آموزش». مدیریت کیفیت فراگیر، ش ۱۱(۱): ۶۱-۵۲.
- گرجی پور، حسین؛ وحید خاشعی، علیرضا اسلامبولچی و علی اصغری صارم (۱۳۹۸). «الگوی ارزیابی خط مشی‌گذاری فرهنگی، با رویکرد مطالعه کیفی اسناد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران». مدیریت دولتی، ش ۱۱(۱): ۴۷-۷۲.
- محمودی، فهیمه و باقر روح‌الله مجد (۱۳۹۹). «اثر فرهنگ ناب بر کاهش فساد دانشگاهی با نقش واسطه‌ای سیاست‌سازمانی مثبت در آموزش عالی». توسعه آموزشی.
- هوشی‌سادات، سید علیرضا؛ حمید رحیمیان، عباس عباس‌پور، علی خورسندی و سعید غیاثی ندوشن (۱۳۹۷). «طراحی الگوی کیفی دانشگاه ناب برای دانشگاههای دولتی (مورد: دانشگاه فرهنگیان)». راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، دوره یازدهم، ش ۳: ۱۴۱-۱۳۳.
- Abili, Khodayar; Mojtaba Haj Khozeimeh, Javad Pourkarimi & Mohammad Reza Hatami (2020). "Identification of managers' professional development factors of educational groups in universities and higher education institutions (A meta - synthesis analysis)". *Iranian journal of Marin Scieecs and technology*, 1-18. (In Persian).
- Abili, Khodayar; Zeinabossadat Mostafavi & Fatemeh Narenji Sani (2018). "Evaluating amount of university readiness for establishing lean higher education (Case study: Tehran University)". *Industrial management outlook*, 7th year, No. 21: 95-114. (In Persian).
- Akbari, Nasir; Masoud Sayyadie, Salajegheh Sanjar & Ayyob Sheikh (2020). "Designing lean leader model with comparative study in Islamic

Azad Universities and state universities". *Journal of marketing and commercialization of agriculture*, 4(2): 58-70. (In Persian).

- Alkhoraif, A.Q. & P. Mc Laughlin (2016). "**Organizational culture that inhibit the lean implementation**". *The European business and management conference* (39-58). Brighton, UK.
- Al-Najem, M.; H.N. Dhakal & N. Bennett (2012). "**The role of culture and leadership in lean transformation: a review and assessment model**". *International Journal of Lean Thinking*, Vol. 3, No. 1: 119-138.
- Alpenberg, J. & P. Scarbrough (2009). "**Culture and the Toyota Production System archetype: a preliminary assessment**". In: K. Jonnergard & R.G. Larsson (Eds.). *Fran barkbrod till ciabatta - kreativite och kontroll inom ekonomistyrning*. Vaxjo University Press, Vaxjo, pp. 117-142.
- Alston, F. (2017). **Lean Implementation Applications and Hidden Costs**. CRC Press, Boca Raton, FL.
- Angelis, J.; R. Conti, C. Cooper & C. Gill (2010). "**Building a high commitment lean culture**". *Journal of manufacturing technology management*, Vol. 22, issue 5: 569-586.
- Antony, J. (2014). "**Readiness factors for the lean six sigma journey in the higher education sector**". *International journal of productivity and performance management*, Vol. 63, Issue 2: 257-264.
- Antony, J.; N. Krishan, D. Cullen & M. Kumar (2012). "**Lean six sigma for higher education institutions (HEIs): challenges, barriers, success factors, tools/techniques**". *International Journal of Productivity & Performance Management*, Vol. 61, No. 8: 940-948. doi: 10.1108/17410401211277165.
- Balzer, W.K. (2010). **Lean higher education**. New York: CRP Press, Taylor & Francis.
- Balzer, W.K.; D.E. Francis, T.C. Krehbiel & N. Shea (2016). "**A review and perspective on Lean in higher education**". *Quality Assurance in Education*, Vol. 24, No. 4: 442-462. Emerald Group Publishing Limited.
- Balzer, W.K.; M.H. Brodke & E.T. Kizhakethalackal (2015). "**Lean higher education: successes, challenges, and realizing potential**". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 32, No. 9: 924-933. doi: 10.1108/IJQRM-08-2014-0119.
- Barton, H. & B. Yazdani (2013). "**Managing for the future in higher education: a case study on 'lean' implementation within a UK business school**". *Journal of Business and Economics*, Vol. 4, No. 11: 1133-1139. doi: 10.15341/jbe (2155-7950)/11.04.2013/007.
- Betzinger, K. & B. Wood (2013). "**Learning lean process improvement, one little change at a time**". *Business Officer*, Vol. 46, No. 7: 7-9.
- Bortolotti, T.; S. Boscari & P. Danese (2015). "**Successful lean implementation: organizational culture and soft lean practices**".

International Journal of Production Economics, Vol. 160: 182-201. available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.10.013>.

- Burrell, G. & G. Morgan (2005). **Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life**. Ardershot: Ashgate.
- Cano, M.; D. Moyes & A. Kobi (2016). “**A framework for implementing Lean operations management in the higher education sector**”. *Toulon-Verona Conference “Excellence in Services”*.
- Charron, R.; H.J. Harrington, F. Voehl & H. Wiggin (2015). **The Lean Management Systems Handbook**. CRC Press, Boca Raton, FL.
- Doman, M.S. (2011), “**A new lean paradigm in higher education: a case study**”. *Quality Assurance in Education*, Vol. 19, No. 3: 248-262. doi: 10.1108/09684881111158054.
- Dorval, M.; M. Jobin & N. Benomar (2019). “**lean culture: a comprehensive systematic literature review**”. *International journal of productivity management*, Vol. 68, No. 5: 920-937.
- Douglas, J.A.; J. Antony & A. Douglas (2015). “**Waste identification and elimination in HEIs: the role of lean thinking**”. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 32, No. 9: 970-981. doi: 10.1108/IJQRM-10-2014-0160.
- Dragomir, C. & F. Surugiu (2013). **Implementing Lean in a higher education university**. Constanta Maritime University: Constanta, Romania, XIII, 18, 279–282.
- Emiliani, M.L. (2015). “**Engaging faculty in Lean teaching**”. *international Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 6, Iss: 1.
- Emiliani, M.L. (2015b). **Lean University: A Guide to Renewal and Prosperity**. The CLBM, LLC, Wethersfield, CT.
- Flumerfelt, S. & M. Banachowski (2011). “**Understanding leadership paradigms for improvement in higher education**”. *Quality Assurance in Education*, Vol. 19, No. 3: 224-247. doi: 10.1108/09684881111158045.
- Francis D.E.; T.C. Krehbiel & W.K. Balzer (2017). “**Lean applications in higher education**”. Downloaded from: <https://the-lmj.com/2017/03/>
- Gaudet, J. & F. Bergeron (2016). **Lean: it’s not rocket science, it’s work science**. Research, University of Ottawa, Ottawa, P. 1-11.
- Ghavidel, Aazam (2015). “**Lean management and its usage in education world**”. *Journal of comprehensive quality management*, 1(1): 52-61. (In Persian).
- Gorjipour, Hossein; Vahid Khasheei, Ali Reza Eslambolchi & Ali Asgharisarem (2019). “**Model of cultural policy making evaluation, with qualitative study approach of cultural documents in Islamic Republic of Iran**”. *Journal of public management*, 11(1): 47-72.

- Grudowski, P. & M.Z. Wisniewska (2019). “**Lean management in higher education institutions**”. **How to begin scientific paper of Silesian university of technology**”. *Organization and management series*, No 137.
- Hacker, C.; E. Byse, D. Reed & G.C.L. Alves (2017). “**Building a lean culture**”. In: LC3 2017 vol. II. Proceedings of the 25th annual conference of the international group for lean construction (IGLC), K. Walsh, R. Sacks, I. Brilake (Eds.). Heraklion, Greece, pp:309-316.
- Hamrol, H. (2015). **Lean, six sigma**. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hatch, M.J. (2002). **Organizational Theory**. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hines, P. & S. Lethbridge (2008). “**New development: Creating a Lean university**”. *Public Money and Management*, 28(1): 53-56.
- Hofer, St. & J. Naeve (2017). “**The application of lean management in higher education**”. *International journal of contemporary management*. Vol. 16, No. 4: 63-80.
- Hooshi Sadat, Seyyed Ali Reza; Hamid Rahimian, Abbas Abbaspour, Ali Khorsandi & Saeed Ghiasi Nodoushan (2018). “**Designing qualitative model of lean university for state universities (Case: Farhangian university)**”. *Educational strategies leaflet in medical sciences*, Series 11, No. 3: 133-141.
- Inuwa, M. & S.B. Abul Rahim (2020). “**Lean readiness factors and organizational readiness for change in manufacturing EMES: the role of organizational culture**”. *Advanced scientific research. Journal of critical reviews*.
- Javanak Liavel, Mandana; Khodayar Abili, Javad Pourkarimi & Kamran Soltani Arabshahi (2016). “**Developing managers' professional development of clinical education group, case study of state medical universities of Tehran city**”. *Strategies of education in medical sciences*, No. 10(3): 202-218. Code (51). (In Persian).
- Kamp, P.M. (2017). **The Lean journey for Dutch higher education institutions: A way to go?**. Master's Thesis. University of Twente.
- Kang, P.S. & L.M. Manyonge (2014). “**Exploration of lean principles in higher educational institutes – Based on degree of implementation and indigence**”. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vol. 5 No. 2, pp. 831-838.
- Kil Patrick, J. (2003). **Lean principles**. Utah manufacturing extension partnership.
- Kostera, M. (2005). **Anthropology of organizations: Field research methodology**. Warszawa: PWN.
- Kress, N.J. (2008). “**Lean thinking in libraries: a case study on improving shelving turn around**”. *Journal of Access Services*, Vol. 5, No. 1: 159-172. doi: 10.1080/15367960802198697.

- Leyer, M.; M. Reus & J. Moore (2020). “**How satisfied are employees with lean environments?**”. *Production planning and control*. <https://doi.org/10.1080/09537287.1711981/>.
- Liker, J.K & J.M. Morgan (2006). **The Toyota way in services: the case of lean product development**. Academy of management perspective.
- Lincoln, Y.S. & E. Guba (1985). **Naturalistic enquiry**. Beverley Hills, CA: Sage.
- Losonci, D.; R. Kasa, K. Demeter, B. Heinrich & I. Jenei (2017), “**The impact of shop floor culture on lean production practices**”. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 37, No. 2: 1-24.
- Maciąg, J. (2019). **Lean culture in higher education. Towards continuous improvement**. Palgrave. Macmillan.
- Mahmood, Fahimeh & Bagher Ruhollah Majd (2020). “**The effect of lean culture of university corruption with positive organizational policy mediation role in higher education**”. *International journal of educational development*.
- Mann, D. (2014). **Creating a Lean Culture, Tools to Sustain Lean Conversions**, 3rd ed., CRC Press, Boca Raton, FL.
- Mohammadi, F & R. Bagheri Majd (2021). “**The effect of lean culture on the reduction of academic corruption by mediating role of positive organizational politics in higher education**”. *International journal of education development*.
- Ott, J.S. (1989). **The organizational culture perspective**. Chicago, IL: The Dorsey Press.
- Parkes, A. (2014). “**Lean management culture**”. In: M. Matejun (Ed.). *Small and Medium-Sized Enterprises in the European Union. Development Challenges in 2014-2020 Perspective*, Lodz University of Technology, Lodz, pp. 121-131.
- Parkes, A. (2017). **Lean management**. The cultural condition of lean management. Warszawa: Difin.
- Pedersen, K.L.; M.J. Ziegler & L.D. Holt (2015). “**Striving for operational excellence in higher education: a case study implementing lean for distance learning**”. *Quality Approaches in Higher Education*, Vol. 6, No. 2: 41-48.
- Pedersen-Rise, O. & A. Haddud (2016). “**Exploring lean culture challenges in a small family-owned manufacturing company: a case study from Norway**”. *International Journal of Lean Enterprise Research*, Vol. 2, No. 1: 1-25.
- Randor, Z.J.; M. Holweg & J. Waring (2012). “**Lean in healthcare: the unfilled promise?**”. *Social Science & Medicine*, Vol. 74, No. 3: 364-371.
- Robinson, M. & S. Yorkstone (2014). “**Becoming a lean university: the case of the university of St Andrews**”. *Leadership and governance in higher education*, N. 1: 42-60.
- Salah, S.A.; M. Said & N. Sobhi (2015). “**Improving the organizational lean culture by using critical lean culture criteria model**”. *16th*

International Conference on Aerospace Sciences & Aviation Technology (1-8). Military Technical College, Cairo.

- Schein, E.H. (2010). **Organizational Culture and Leadership**. 4th ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Seddon, J. (2011). **“Lean is a waning fad”**. *Management Services*, Vol. 55, No. 4: 34-36.
- Shakibaie, Z.; A. Khalkhali & M. Motazed (2011). **“Lean Management Model for the establishment of private universities in Iran”**. *Journal of applied mathematics, Islamic Azad University of Lahijan*, 8(3): 57-74. (in Persian)
- Stroller, J. (2015). **The lean CEO: leading the way to world class excellence**. Warszawa: MT Biznes.
- Sulkowski, L. (2012). **Cultural management process**. Warszawa: L Difin.
- Sulkowski, L. (2016). **The academic culture. The end of utopia?** Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Taheri Mashhadi, M. & I. Ribas (2018). **“A model to align the organizational culture to Lean”**. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(2): 207-221.
- Taleghani, M. (2010). **“Key factors for implementing the lean manufacturing system”**. *Journal of academic science*.
- Thomas, A.; J. Antony, M. Francis & R. Fisher (2015). **“A comparative study of Lean implementation in higher and further education institutions in the UK”**. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(9): 982-996.
- Trenkner, M. (2016). **“Implementation of lean leadership”**. *Management*, Vol. 20, No. 2.
- Vyas, N. & M. Campbell (2015). **“Industry in crisis”**. *Six Sigma forum magazine*, Vol. 15, No. 1: 18-22.
- Waterbury, T. (2015). **“Learning from the pioneers: a multiple-case analysis of implementing lean in higher education”**. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 32, No. 9: 934-950. doi: 10.1108/IJQRM-08-2014-0125.
- Wincel, J.P. & T.J. Kull (2013). **People, Process & Culture, Lean Manufacturing in the Real World**. CRC Press, Boca Raton, FL.
- Woehl, J.H. (2011). **How leadership styles reflect on lean manufacturing practices and culture**. Thesis, Capella University, Minneapolis, MN, pp. 1-149.
- Womack, J.P. & D.T. Jones (2003). **Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in your Corporation**. 2nd ed., Free Press, New York, NY.
- Womack, J.P.; D.T. Jones & D. Roos (1990). **The Machine that Changed the World**. Free Press, New York.
- Wong, M. (2007). **“The role of culture in implementing lean production system”**. *International Conference on Advances in Production Management Systems*. P. 413-422.

- Yorkstone, S. (2016). “Lean universities”. In: T. Netland & D.J. Powell (Eds.). *The Routledge companion to lean management*. Abingdon: Taylor & Francis (Routledge).
- Zarbo, R.J. (2012). “Creating and sustaining a Lean culture of continuous process improvement”. *American Journal of Clinical Pathology*, 138(3): 321-326.

