

## طراحی و تبیین الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب<sup>۱</sup>

مجتبی حاج خزیمه<sup>۲</sup>

خدایار ابیلی\*<sup>۳</sup>

جواد پور کریمی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۳۰)

### چکیده

**هدف:** هدف اصلی این پژوهش، طراحی و تبیین الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب است.

**روش:** این پژوهش در دو مرحله کیفی و کمی، با به‌کارگیری روش پژوهش آمیخته اکتشافی انجام شد. بخش کیفی پژوهش در دو مرحله انجام شد. در مرحله اول بخش کیفی، به بررسی پیشینه پژوهش موجود مرتبط با مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس رویکرد ناب به زبان‌های فارسی و انگلیسی در فاصله سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ پرداخته شد. پس از جستجو، غربالگری و ارزیابی کیفی مطالعات، سنتز نهایی بر روی ۷۲ مطالعه انجام شد. در مرحله دوم بخش کیفی جهت شناسایی الگوی مناسب بافت دانشگاه تهران، با ۲۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه آموزش عالی که به روش هدفمند انتخاب شده بودند مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شد. تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از کدگذاری باز و محوری (تحلیل تم) انجام و پایایی و روایی آن بررسی گردید. در مرحله کمی، روش پژوهش توصیفی-تحلیلی و جامعه آماری شامل تمامی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران به تعداد ۲۵۲ نفر بود که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۱۵۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی بود. در بخش کمی داده‌های موردنیاز با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شد. برای ارزیابی روایی ابزار کمی پژوهش، از روایی محتوا و روایی سازه و جهت بررسی پایایی ابزار از آلفای کرونباخ استفاده شد که پایایی و روایی مناسب ابزار پژوهش را تأیید کرد.

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد.

<sup>۲</sup> دانش آموخته دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> استاد، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: abili@ut.ac.ir)

<sup>۴</sup> دانشیار، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد که توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب دارای پنج مؤلفه اصلی (۱. مهارت‌های رهبری/مدیریتی ناب، ۲. مهارت‌های دانشگری ناب، ۳. مهارت‌های پژوهشگری ناب، ۴. مهارت‌های رفتاری ناب و ۵. مهارت‌های فردی ناب) و ۱۹ شاخص بود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نشان داد که مؤلفه‌های پنج‌گانه شناسایی شده، دارای بار عاملی کافی جهت پیش‌بینی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب است.

نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه‌ای نشان داد که مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران وضعیت کلی توسعه حرفه‌ای خود را بر اساس رویکرد ناب در حد متوسط ارزیابی کردند.

**نتیجه‌گیری:** پنج مؤلفه اصلی حاصل از این پژوهش، می‌تواند الگویی اثربخش برای توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه تهران باشد و نتایج مفیدی در ارتقای کیفیت، کارایی، اثربخشی و کاهش اتلافات در دانشگاه تهران داشته باشد.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه حرفه‌ای، رویکرد ناب، مدیران گروه‌های آموزشی، دانشگاه تهران

## مقدمه و بیان مسئله

سرمایه‌های انسانی، منبع راهبردهای سازمان هستند و توانمندسازی نیروی انسانی، رویکردی نوین در راستای توسعه منابع انسانی است که منجر به افزایش بهره‌وری بهبود کیفیت محصولات و خدمات و سودآوری سازمان‌ها می‌گردد. منابع انسانی آموزش دیده به اجرای مؤفقت آمیز پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان و به تسهیل خلق، انتقال، ذخیره و به‌کارگیری دانش کمک می‌کند (۱). پیشرفت‌های حاصل در علوم و فناوری، مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیران سازمان‌ها را به چالش می‌کشد و برای مواجهه با این تغییرات سریع، قابلیت‌های مدیران باید بر اساس یک برنامه جدید و سازمان‌یافته مجدداً ساختاردهی شود؛ بنابراین در یک محیط پیوسته در حال تغییر، مدیریت مؤفق بدون توسعه حرفه‌ای مستمر مدیران، غیرممکن است (۲). همچنین پیاده‌سازی رویکرد ناب منجر به حذف پیوسته اتلاف‌ها و ارائه خدمات باکیفیت بالا و هزینه پایین در برگزاری دوره‌های توسعه حرفه‌ای برای مدیران گروه‌های آموزشی می‌شود. تفکر ناب نگرشی برای افزایش بهره‌وری و ارزش‌آفرینی مستمر و حداقل کردن هزینه‌ها و اتلافات است (۳).

در ایران رشد ناگهانی دانشجویان، همچنین افزایش سریع واحدهای دانشگاهی موجب روی کارآمدن مدیرانی در این مؤسسات شده است که از توانمندی‌های لازم برای انجام وظایف خویش برخوردار نبوده‌اند. همچنین عدم ثبات مدیریتی در آموزش عالی کشور و عملکرد سلیقه‌ای به‌جای عملکرد برنامه‌ای، به‌ویژه اجرانشدن قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را می‌توان از مشکلات نظام آموزش عالی دانست (۴). به‌زعم آراسته، مدیریت در دانشگاه‌های کشور با چالش‌ها و کاستی‌های بسیاری روبرو است. اکثر مدیران دانشگاهی کار مدیریت را از طریق آزمایش و خطا انجام می‌دهند که این نوع مدیریت بسیار پرهزینه، دارای اتلاف‌های زیاد و مخاطره‌آمیز است. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مانند دیگر نهادهای انسانی به مدیران و رهبران توانمند، واجد صلاحیت و اثربخش نیاز دارد تا با تهدیدها و چالش‌های دنیای مدرن روبرو شود (۵). مدیران گروه‌های آموزشی با چالش‌های فراوانی مواجه هستند. آن‌ها از یک‌سو برای برآورده ساختن انتظارات بیشتر در جهت بهبود یاددهی و یادگیری تحت‌فشارند و از سوی دیگر بایستی به نقش‌های متعدد و چندگانه‌ای نظیر متفکران آموزشی، رهبران برنامه درسی و آموزشی، کارشناسان ارزیابی، کارشناسان روابط عمومی، تحلیل‌گران بودجه، مدیریت‌کنندگان امکانات، مدیران برنامه‌های ویژه و کارشناسان ناظر موارد حقوقی، قراردادهای تعهدات اولویت‌های مربوط به خط و مشی‌ها بپردازند (۴). از دیگر مسائل و مشکلات دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، اتلاف‌های زیادی که وجود دارد مانند عدم تناسب شغل و شاغل که وقت، انرژی، پول و ... را هدر می‌دهد و هرچه در سطوح بالاتر و در کارهای تخصصی بیشتر باشد اتلاف آن بیشتر است، اشتباهات کاری مختلف اعم از اشتباهات در فرآیندهای کاری اجرایی و اداری و فرآیندهای یاددهی — یادگیری، افت کیفیت آموزش و پژوهش (۶)، کمبود منابع انسانی کارآمد، فقدان تعاملات، شکست در توسعه مهارت‌های لازم، عملکرد

ضعیف، تشدید کار، دوباره‌کاری، کنترل مداوم، انحراف از کار و... است (۷)؛ بنابراین با توجه به مسائل و مشکلاتی که در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران به طور عام و دانشگاه تهران به طور خاص وجود دارد این است که به رویکرد ناب در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی توجه نمی‌شود. این مسائل و چالش‌ها بر لزوم توجه به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب تأکید دارد. بدیهی است نبود سیستم مؤثر و مناسب برای توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب در این بخش منجر به ارائه خدمات ضعیف و ناکافی، اتلاف منابع انسانی، عدم کارایی و اثربخشی و عدم ارتقای کیفیت می‌شود.

با توجه به اینکه در محدوده مشاهدات و جستجوهای پژوهشگر شواهدی دال بر وجود الگوی جامع درزمینه توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب موجود نیست، این پژوهش درصدد است به این پرسش پاسخ دهد که الگوی مناسب توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب چیست؟ برای نیل به این هدف لازم است ابتدا مؤلفه‌های محوری توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب شناسایی گردیده و بر مبنای آن الگویی ارائه شود که در قالب آن بتوان فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب را جهت داد و همچنین در پایان به بررسی وضعیت موجود دانشگاه تهران در ارتباط با الگوی طراحی شده پرداخته شده است.

### تعاریف توسعه حرفه‌ای و رویکرد ناب

در بررسی ادبیات توسعه حرفه‌ای، اصطلاحات مرتبطی نظیر توسعه کار، توسعه منابع انسانی، آموزش مداوم، یادگیری مادام‌العمر و... یافت می‌شود. این واژه‌ها اغلب از نظر معنی همپوشانی داشته و توسط افراد مختلف به صورت متفاوتی تعریف شده‌اند که در جدول (۱) به تعدادی از مهم‌ترین تعاریف توسعه حرفه‌ای و همچنین رویکرد ناب اشاره شده است.

## جدول (۱): تعاریف توسعه حرفه‌ای و رویکرد ناب از دیدگاه صاحب‌نظران

ویلگاس ریمرس <sup>۱</sup> (۲۰۰۳)	فرآیند بلندمدت شامل فرصت‌ها و تجارب منظم و برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند برای ارتقاء رشد و توسعه در حرفه خود.	(۸)
گیری وهمکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۲)	فرآیندی نظام‌مند و مستمر از آموزش، کارآموزی ضمن خدمت، یادگیری و فعالیت‌های حمایتی است که به آموزش‌ها و کارآموزی‌های اولیه اضافه می‌شود تا صلاحیت مستمر، افزایش دانش و مهارت‌های فرد برای قبول مسئولیت‌های جدید یا نقش‌های در حال تغییر، تضمین شده و اثربخشی فردی و حرفه‌ای ارتقاء یابد.	(۹)
استینرت <sup>۳</sup> (۲۰۱۴)	فرآیندی سازمانی است که به دنبال اصلاح و تعدیل نگرش، دانش، مهارت و رفتارها به سمت شایستگی‌ها و اثربخشی بیشتر است	(۱۰)
اونز <sup>۴</sup> (۲۰۱۷)	آموزش و ارتقاء مهارت‌ها برای کسب موفقیت در نقش رهبری در محیط‌های علمی.	(۱۱)
دپسن و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۸)	فرآیندی که باعث ارتقاء مهارت‌های فردی، توانایی‌ها، دانش، دید استراتژیک و ایجاد شبکه‌های آموزش رهبری می‌شود.	(۱۲)
هوشی السادات و همکاران (2018)	یک شیوه مدیریتی بر اساس فلسفه بهبود مداوم فرآیندها به وسیله هم کاهش فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده و افزایش ارزش برای مشتری، تغییرپذیری فرآیند و شرایط کاری ضعیف است.	(۱۳)
رادنور و بوچی <sup>۶</sup> (۲۰۱۱)	مفهوم بنیادی تفکر ناب، در ریشه‌کن کردن اتلاف و آفرینش ارزش در سازمان نهفته است. تفکر ناب نگرشی است برای افزایش بهره‌وری و ارزش آفرینی مستمر و حداقل کردن هزینه‌ها و اتلافات.	(۳)
امیلیانی <sup>۷</sup> (۲۰۱۵)	رویکرد ناب در دانشگاه را یک سیستم مدیریت اصول محور با حاصل جمع غیر صفر (بازی برد-برد) تعریف می‌کند که بر خلق ارزش برای مشتریان به‌عنوان استفاده‌کنندگان نهایی خدمت و حذف اتلاف، ناهمواری و نامعقولی‌ها با استفاده از روش‌شناسی علمی تمرکز دارد.	(۱۴)

تعاریف توسعه حرفه‌ای

تعاریف رویکرد ناب

1. Villegas-Reimers
2. Giri & et al
3. Steinert
4. Evans
5. Dopson & et al
6. Radnor & Bucci
7. Emiliani

## عوامل موفقیت اجرای رویکرد ناب در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی

در تحقیقات و ادبیات نظری کاربرد اصول و روش‌های ناب در آموزش عالی به‌طور کلی و در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی به‌طور خاص به عوامل و مؤلفه‌هایی اشاره شده است. این عوامل و مؤلفه‌ها عمدتاً ناشی و منتج از تجاربی هستند که در این محیط‌ها مورد بررسی و استفاده قرار گرفته است. برخی از این عوامل در ذیل اشاره شده است:

۱. رهبران: تعهد رهبران ارشد سازمان و حمایتی که از این برنامه‌ها به عمل می‌آورند و همراه با فراهم‌سازی و تدارک پشتیبانی سازمانی و فرا سازمانی قوی برای برنامه‌های ناب سازی دانشگاه می‌تواند در موفقیت سرنوشت این برنامه‌ها مؤثر باشد.

۲. نمونه‌های موفق: مدیران دانشگاه‌ها و مدیران گروه‌های آموزشی می‌بایست با برقراری ارتباط با سایر سازمان‌های محلی و بین‌المللی در حوزه آموزش عالی از برنامه‌ها و پروژه‌های موفق ناب سازی در دانشگاه‌ها و حتی سایر حوزه‌های صنعت استفاده کرده و با برگزاری جلسات با این سازمان‌ها از تجربیات آنان استفاده نمایند.

۳. مشاوره: استفاده از سازمان‌ها مشاوره و متخصصان و افرادی که در زمینه پیاده‌سازی و اجرای طرح‌ها و برنامه‌های ناب سازی در دانشگاه‌ها فعال بوده‌اند. این مؤسسات مشاوره‌ای کار مهم انتقال مزایای اجرای پروژه‌های ناب را برای دانشگاه و گروه‌های آموزشی بر عهده‌دارند.

۴. ایجاد فرهنگ ناب: یکی از عوامل موفقیت برنامه‌های ناب در دانشگاه‌ها کاربر روی تغییر فرهنگ فعلی دانشگاه‌ها و ایجاد فرهنگ سازمانی است که بتواند زمینه و پتانسیل پیشبرد ناب سازی در دانشگاه را بر عهده داشته باشد؛ اما تغییر فرهنگ سازمانی و زمینه‌سازی برای ایجاد فرهنگ متناسب ناب در دانشگاه کاملاً راحت نیست و با مشکل و سختی زیادی همراه است (۱۵).

۵. ساختار دانشگاهی: در کنار عوامل حیاتی بالا شاید در کنار نبود یا ساختار سازمانی حمایتی، این عوامل کافی برای اجرای پروژه‌های ناب در دانشگاه نمی‌باشد. مؤسسات در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند و نظام‌های دانشگاهی و مؤسسات آموزش عالی نیز این قاعده مستثنی نیستند. آن‌ها دارای شیوه‌های تصمیم‌گیری مشورتی و فرهنگ پایدار هستند. برای مثال در نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها سطوح قبول و تصویب برای تغییرات برنامه درسی و یا نظارت‌های مدیریت زیاد هستند و نیازمند توافق گسترده در میان گروه‌های مختلف ذینفع در دانشگاه می‌باشند. (۱۵).

در ادامه به بعضی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس رویکرد ناب در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پرداخته شده است:

ویسنسکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان توسعه رهبران برای رؤیسان و مدیران آکادمیک: برنامه‌هایی برای ارتقای شایستگی‌ها در آموزش عالی انجام داد، مهم‌ترین شایستگی‌ها و توانایی‌های مربوط به مدیران و رهبران دانشگاه را به شرح ذیل معرفی کرد: ۱. ایجاد فرهنگ‌هایی با کارایی بالا ۲. ارتباطات شفاهی و کتبی ۳. حمایت از یک محیط متنوع و فراگیر ۴. تیم‌های پیشرو ۵. حل مسائل و تصمیم‌گیری ۶. پیش‌بینی آینده، تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی ۷. پیشرو و مدیریت تغییر (۱۶). فیلدس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در مقاله‌ای به بررسی برنامه‌های توسعه علمی برای رهبران آموزشی پرداختند و به این نتایج دست یافتند: ارتقاء توسعه رهبر آموزشی باعث ارتقاء کیفیت تدریس و یادگیری می‌شود. آن‌ها پنج عامل را باعث توسعه رهبران آموزشی ذکر کردند که عبارت‌اند از: خصوصیات عاطفی، عمل‌گرایی، تعالی آموزش، پژوهش و بورس تحصیلی (۱۷). یافته‌های پژوهش هافر و نایو<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) نشان داد که به‌کارگیری اصول ناب فرصتی برای بهبود مدیریت مؤسسه‌های آموزش عالی فراهم می‌کند. این امر مستلزم تعهد مدیران ارشد دانشگاهی است که تمام ذینفعان را متقاعد سازد که فرهنگ ناب می‌تواند این مؤسسات را با محیط‌های در حال تغییر سازگار کند (۱۸). لیو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) به طراحی مدلی برای رهبری ناب در دانشگاه باهدف حل مسائل آموزشی و مدیریت دانشگاه، افزایش کارایی، کاهش هزینه و بهبود کیفیت فارغ‌التحصیلان و رضایت دانشجویان پرداخت. نتایج پژوهش وی نشان داد که چشم‌انداز رهبری ناب در دانشگاه، عاملی کلیدی در بهبود کیفیت فارغ‌التحصیلان، افزایش کیفیت آموزش، ارزش‌آفرینی و افزایش بهره‌وری است (۱۹). نتایج پژوهش واتربری (۲۰۱۵) نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین عوامل اجرای آموزش عالی ناب، تفکر استراتژیک ناب مدیران و رهبران دانشگاهی است (۲۰). اسونسون و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) معتقدند که استقرار آموزش عالی ناب در دانشگاه‌ها می‌تواند پیامدهای مثبت و ملموسی برای آن‌ها داشته باشد که از آن جمله می‌توان به افزایش رضایت دانشجویان، شناسایی و کاهش هزینه‌های پنهان، بهبود کارایی، ایجاد انگیزه درونی در کارکنان، افزایش ریسک‌پذیری دانشگاه، ایجاد محیط مثبت برای کارکنان توسط رهبران، تصمیم‌گیری مبتنی بر حقایق، به‌کارگیری افراد بااستعداد در فرآیندهای کاری، بهبود فرآیندهای اداری و بهبود فرهنگ‌سازمانی (۲۱).

---

۱. Wisniewski  
 ۲. Fields & et al  
 ۳. Höfer & Naeve  
 ۴. Lu & et al  
 ۵. Svensson & et al

### سؤالات پژوهش

۱. مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب کدام اند؟
۲. الگوی مناسب توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب کدام است؟
۳. از نظر صاحب‌نظران الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب تا چه اندازه از اعتبار لازم برخوردار است؟
۴. از نظر مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران، وضعیت موجود دانشگاه تهران در ارتباط با الگوی طراحی شده چگونه است؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های آمیخته اکتشافی است. به نحوی که ابتدا داده‌های کیفی گردآوری و صورت‌بندی شده و سپس با توصیف جنبه‌های مورد مطالعه، به شناخت کاملی از پدیده دست‌یافته است و در مرحله‌ی بعد، از طریق داده‌های کمی، به پاسخ سؤالات کمی پژوهش پرداخته شده است.

بخش کیفی پژوهش در دو مرحله انجام شد. در مرحله اول بخش کیفی، به بررسی پیشینه پژوهش موجود مرتبط با مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های بر اساس رویکرد ناب به زبان‌های فارسی و انگلیسی در فاصله سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ پرداخته شد. پس از جستجو، غربالگری و ارزیابی کیفی مطالعات، سننتز نهایی بر روی ۷۲ مطالعه انجام شد. در مرحله دوم بخش کیفی با توجه به خلأهای دانشی موجود در پیشینه پژوهش و در جهت شناسایی الگوی مناسب بافت دانشگاه تهران، با خبرگان و صاحب‌نظران حوزه آموزش عالی که به روش هدفمند انتخاب شده بودند مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شد. معیار و شاخص‌های انتخاب صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی عواملی مانند، تخصص مدیر گروه آموزشی و عضو هیئت علمی، تدریس دروس در زمینه پژوهش، چاپ مقاله، کتاب‌های تألیف یا ترجمه شده مرتبط با موضوع پژوهش، راهنمایی رساله دکتری و ارشد دانشجویان در زمینه موضوع پژوهش و سابقه اجرایی در زمینه موضوع پژوهش بوده است. با توجه به سطح اشباع یافته‌ها در این پژوهش با ۲۰ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به عمل آمد؛ به این صورت که پس از مصاحبه، محقق با رسیدن به این درک که نتایج مصاحبه‌ها تکراری و فاقد اطلاعات جدید است تصمیم به اتمام دادن به فرآیند گردآوری داده‌ها به وسیله مصاحبه نمود. برای اطمینان از روایی و پایایی مرحله کیفی پژوهش از راهبردهای ۱. تحلیل و بازبینی توسط اعضاء (مصاحبه‌شوندگان) ۲. تحلیل و بازبینی توسط همکاران و ۳. مثلث سازی (روش چند سویه نگری



داده‌ها) استفاده گردید. برای تأیید صحت داده‌ها و کدهای استخراج‌شده، کدگذاری اولیه هر مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان برگردانده و مورد اصلاح و تأیید قرار گرفت. بعلاوه برای بررسی دقت یافته‌های پژوهش، الگوی به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌های کیفی نیز به تأیید چند نفر از مشارکت‌کنندگان در پژوهش رسید. متن تمام مصاحبه‌ها، کدها، طبقات و نتایج تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها جهت بازبینی و دریافت نظرات تخصصی توسط اساتید راهنما و مشاور پژوهشگر مورد بازبینی قرار گرفت. بعلاوه برای تحقق مثلث سازی (چند سویه نگری) در این پژوهش از منابع چندگانه داده از بین افراد مطلع در حوزه پژوهش برای کسب اطمینان از واقعی بودن موقعیت، مطابق با درک پژوهشگر استفاده شد. در نهایت کدها و طبقات و الگوی استخراج‌شده در اختیار سه نفر از مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاهی خارج از پژوهش قرار داده شد و با توجه به نظرات و تفاسیر آنان مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از کدگذاری باز و محوری (تحلیل تم) استفاده شد.

در مرحله کمی پژوهش، روش پژوهش توصیفی-تحلیلی و جامعه آماری شامل تمامی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۳۹۸ به تعداد ۲۵۲ نفر بود که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۱۵۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی است. در بخش کمی داده‌های موردنیاز با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شد. برای ارزیابی روایی ابزار کمی پژوهش، از روایی محتوا و روایی سازه و جهت بررسی پایایی ابزار از آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب پایایی ابزار پژوهش ۰/۹۸ به دست آمد که نشان از پایایی مطلوب ابزار پژوهش دارد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی و به‌ویژه تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup>، نرم‌افزارهای SPSS22 و همچنین LISREL8.8 استفاده شد.

در جهت رعایت اخلاق پژوهشی، مشارکت‌کنندگان به‌صورت داوطلبانه و با رضایت آگاهانه (با آگاهی از هدف پژوهش) در مطالعه شرکت نمودند و به آن‌ها اطمینان داده شد که اظهارات و داده‌های آنان محرمانه خواهد بود.

---

<sup>۱</sup> Confirmatory Factor Analysis

## یافته‌های پژوهش

**پرسش اول پژوهش:** مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب کدام اند؟

به‌منظور پاسخ‌دهی به سؤال اول پژوهش در خصوص شناسایی مؤلفه‌ها توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب و تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، محقق از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده کرد؛ به این صورت که پس از گردآوری داده‌های کیفی و پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها، به‌منظور سازمان‌دهی و دستیابی به مؤلفه‌ها و ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب، متون مصاحبه‌ها به‌صورت کدگذاری باز و محوری مورد تحلیل قرار گرفت. در راستای اکتشاف مؤلفه‌های موردنظر تعداد ۴۳۳ کد شناسایی و کدهای مشابه در یک طبقه قرار داده شد. درنهایت برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب گردید. در جدول (۲) با توجه به اهمیت فرآیند دستیابی به مؤلفه‌های اصلی و ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب، به گزاره‌های کلامی، کدها (مفاهیم) اولیه و مؤلفه‌های شناسایی‌شده، اشاره شده است.

جدول (۲): نمونه کدگذاری باز و محوری الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر

### اساس رویکرد ناب

مقوله	مفهوم	نمونه‌هایی از کدهای باز استخراج‌شده
رهبری / مدیریت سبز		نوآوری و ارزش‌آفرینی در گروه آموزشی (۰۴،۰۵،۰۷،۱۱،۱۳،۱۶،۱۸،۱۹،۲۰)، داشتن راهبرد و چشم‌انداز ناب (۰۷،۰۸،۱۱،۱۲،۱۳،۱۶،۱۷،۱۹)، مدیریت زمان (۱۰،۱۳،۱۵،۱۹)، تأکید بر کاهش اتلافات در گروه آموزشی (۱۱)، مهارت کارآفرینی (۱۹،۲۰)، ایجاد ارتباط بین دانشگاه، صنعت و جامعه (۲۰).
مهارت‌های رهبری / مدیریت دیداری		آگاهی از قوانین و مصوبات آموزشی دانشگاه، اطلاع از سیاست‌گذاری‌های بلندمدت دانشگاه و وزارت علوم (۱۰، ۰۶)، اطلاع‌رسانی به‌موقع به همه اعضای گروه (۰۷)، استقرار خط و مشی در گروه، ایجاد وب سایت در گروه (۱۳).
رهبری/مدیریتی ناب		تأثیر و نفوذ بر همکاران (۰۱،۱۰،۱۱)، تغییر فرهنگ گروه آموزشی (۰۲،۰۸)، پویایی گروه، تصمیم‌گیری‌های درست و به‌موقع (۰۷،۰۸،۰۹،۱۰)، شکست مقاومت‌ها یا مهارت مقاومت در برابر تغییر (۰۹،۱۹).
رهبری / مدیریت تعارض		نداشتن سبک دستوری در گروه (۰۲،۰۳،۰۵،۱۲)، مهارت سنجش و ارزیابی عملکرد (۰۵)، حل کشمکش‌ها و تعارضات در گروه (۰۷،۱۰،۱۴،۱۶،۱۹).

<sup>۱</sup> اعداد کدهای خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی که در مصاحبه شرکت کرده‌اند است.

	رهبری / مدیریت استعداد	ایجاد بستر توانمندسازی (۰۱،۰۴،۱۰،۱۵،۱۹)، شناسایی توانمندی‌های خود و اعضای گروه (۰۳،۰۵،۱۶)، جذب همکار جدید و شایسته (۰۵،۰۶،۰۷)، (۱۱،۱۳،۱۹)، جانشین پروری (۱۰)، استفاده حداکثر از توانایی‌های اعضای گروه (۱۳،۱۴).
مهارت‌های دانشگری ناب	مهارت دیپلماسی علمی	الگوبرداری از دانشگاه‌های موفق جهان در زمینه آموزش (۰۳،۰۴)، مهارت قدرت چانه‌زنی و استدلال علمی (۰۵)، فراهم کردن شرایط فرصت مطالعاتی برای خود و همکاران (۰۶)، (۱۰،۱۱،۲۰)، دعوت از شخصیت‌های علمی برای انتقال تجربیات و تازه‌های علمی (۱۲،۱۳)
	مهارت پداگوژی	پرهیز از آموزش مطالب قدیمی و کهنه (۰۳،۰۴،۰۵،۱۳)، تبادل تجربیات با مدیران گروه‌های آموزشی دیگر (۰۴،۰۶،۱۶،۲۰)، آموزش‌های متناسب با نیازهای جامعه و متناسب با نیازهای نیروی انسانی (۰۸،۱۴)، استفاده از سیستم مدیریت یادگیری، مهارت خود یادگیری، پر یادگیری و یاددهی (۱۵،۱۹).
	مهارت مدیریت دانش	تجاری‌سازی دانش (۰۱) تسهیم دانش (۰۱،۰۳،۰۷،۱۳،۱۶،۱۹)، انتقال و اشاعه دانش (۰۵،۱۴)، بهبود سواد و دانش اعضای گروه (۱۰).
مهارت‌های پژوهشگر ری ناب	مهارت مدیریت پژوهش	انجام پژوهش‌هایی متناسب با نیازهای جامعه و بازار کار (۰۱)، داشتن تیم پژوهشی، (۰۳،۰۵)، کاهش اتلافات در بخش پژوهش (۰۴)، رعایت اخلاق در پژوهش (۱۶، ۰۵)، اطلاع از تصمیم‌گیری‌های جدید دانشگاه در حوزه پژوهش، (۰۶)، توانایی سیاست‌گذاری پژوهشی در گروه (۰۷).
	مهارت نوشتن RFP	تخصص در گرایش‌های پژوهشی مشخص (۰۳)، توسعه گزینت‌های پژوهشی (۰۶،۲۰، ۰۵)، هنر تعامل با کارفرمایان طرح‌های پژوهشی (۱۰)، مهارت نوشتن اکادمیک (۱۴).
	مهارت اقدام پژوهی	مشخص کردن اولویت‌های پژوهشی در گروه، (۰۶)، توانایی مسئله‌یابی و مسئله محوری در گروه (۰۷، ۰۹، ۱۰، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹)، بهبود مستمر در جهت حل مسائل گروه، مهارت‌های تفکر فوق انتقادی (۱۳).
مهارت‌های رفتاری ناب	مهارت روان‌شناسی مثبت	خود انگیزشی (۰۱، ۰۹، ۱۹، ۲۰)، مهارت ایجاد انگیزه در اعضای گروه و دانشجویان (۰۱)، (۱۰، ۱۴، ۱۶، ۱۹، ۲۰)، مربیگری یا مهارت منتورینگ و کوچینگ (۰۱، ۱۰، ۱۲، ۱۸)، توانایی الهام بخشیدن به اعضای گروه (۱۰، ۱۸، ۰۷)، اصلاح رفتار، روان‌سازی رفتارها و حذف رفتارهای زائد از گروه آموزشی (۱۶، ۱۱)، ایجاد آگاهی و بینش از فواید ناب (۱۶).
	مهارت مشاوره‌ای	داشتن مهارت مشاوره در رشته تخصصی خود (۰۳، ۱۴، ۱۸، ۱۹)، ارائه خدمات تخصصی (۱۹).
	مهارت اخلاق‌مداری	تقدم منافع گروه بر منافع شخصی خود (۰۱، ۰۵، ۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۶)، اخلاق مدار در زمینه‌های مختلف، ارزش قائل شدن به زمان همکاران و دانشجویان، (۰۳، ۱۰، ۱۲)، احترام گذاشتن به همکاران و دانشجویان (۰۳، ۰۳، ۰۳، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۲۰)، پرهیز از بلندبازی و سیاسی‌کاری (۱۳، ۱۴)، مهارت پذیرش نقد و نقدپذیری (۱۵، ۱۶).
	مهارت ارتباطی	مهارت‌های کلامی و غیر کلامی (۰۲)، توانایی ارتباط برقرار کردن با همکاران و دانشجویان (۰۳، ۰۵)، (۰۶، ۰۹، ۱۰، ۱۳، ۱۵، ۱۷، ۱۹)، ارتباط بین گروه و حلقه‌های مدیریتی بالاتر (۱۶).
	مهارت شبکه‌سازی	کارهای گروهی (۰۵، ۱۲، ۱۳، ۱۹، ۲۰)، مهارت سازمان‌دهی، تشکیل تیم‌های کاری (۰۸، ۱۰)، تعامل با همکاران (۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹).

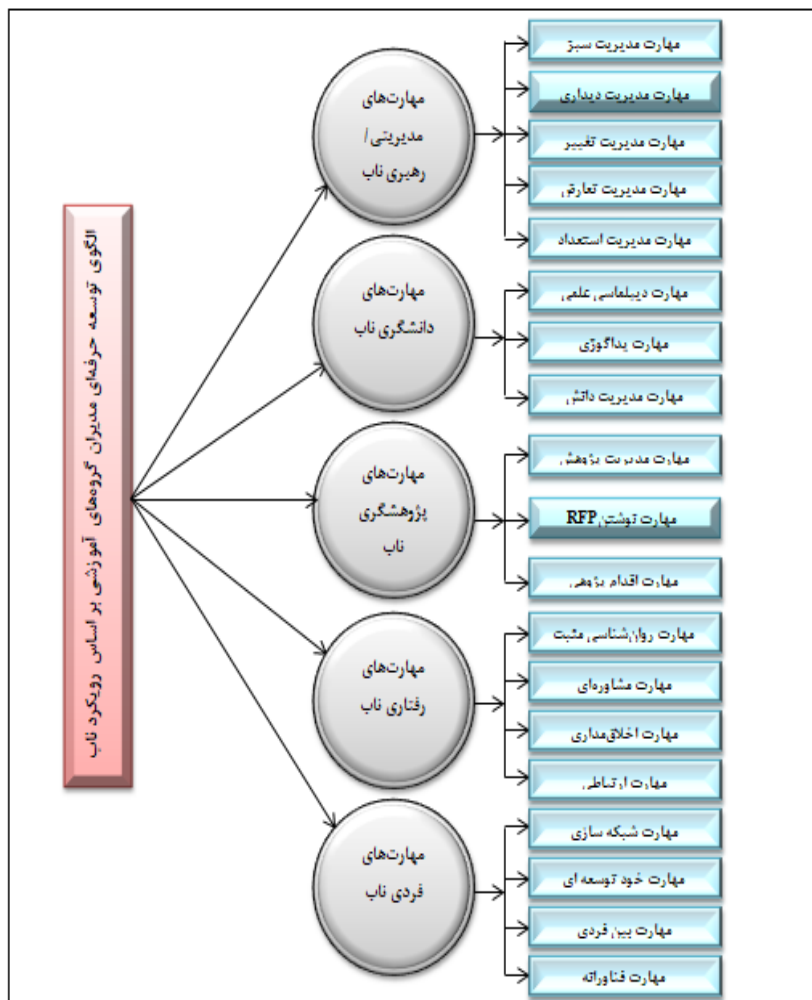
مهارت‌های فردی ناب	مهارت خود توسعه‌ای	مسئولیت‌پذیر و پاسخگو (۰۳،۱۵،۱۶)، نرمش‌پذیر و انعطاف‌پذیر (۰۵،۰۶،۰۷،۱۶)، توانایی سرسختی و تعهد کاری، اعتمادسازی (۰۹،۱۰، ۰۷)، خود اندیشی و خود تأملی (۰۸،۱۹) خود مدیریتی (۱۱،۱۵)، خودکنترلی (۱۱،۱۵،۱۹).
	مهارت بین فردی	هوش میان فردی (۰۶،۰۷)، توانایی تفکر سیستمی (۱۲،۱۹، ۰۷)، توجه به استقلال شخصیت، علایق و تفاوت‌های فردی اعضای گروه (۱۱،۱۳،۱۵،۲۰).
	مهارت فناوریانه	مهارت کار با سیستم‌های هوشمند (۰۱،۰۲،۲۰) مهارت سواد رسانه‌ای و سواد فناوری بالا (۰۷)، آموزش چگونگی استفاده از تجهیزات (۱۳) مهارت کار با نرم‌افزار (۱۸).

## منبع: (یافته‌های نگارندگان)

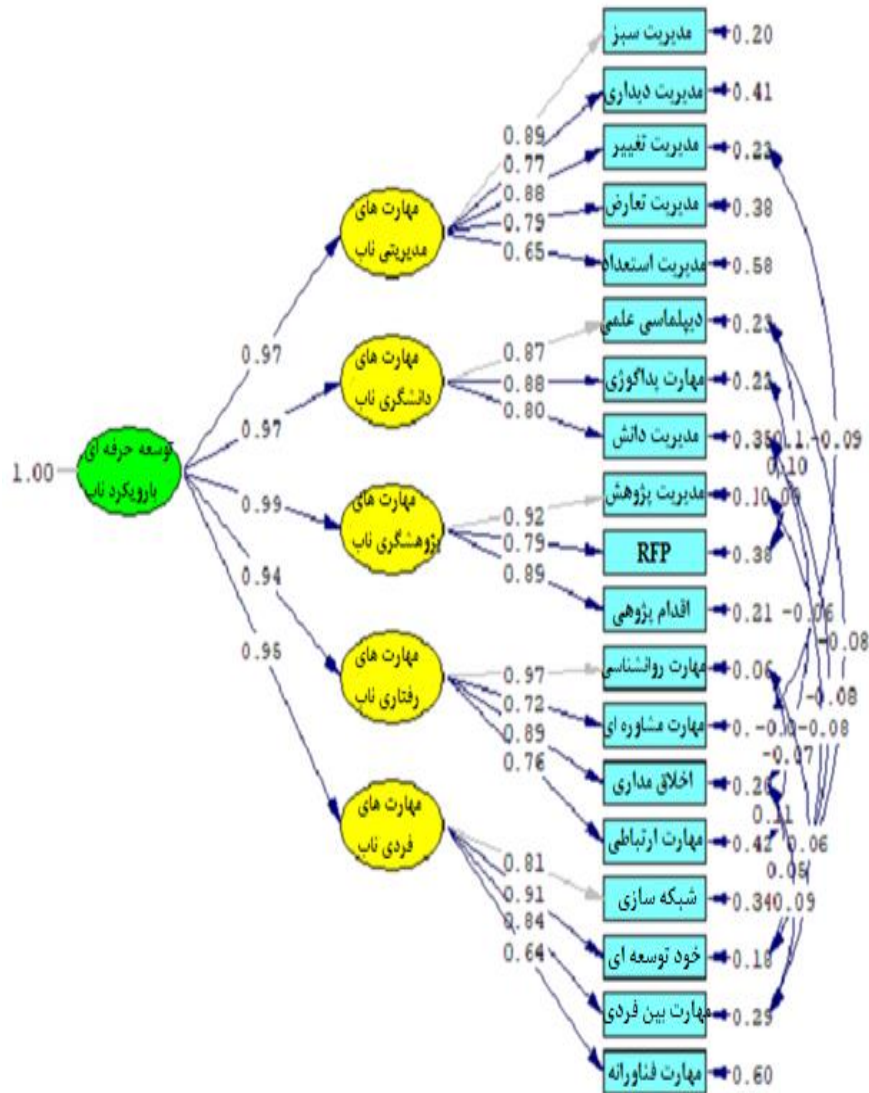
بر اساس یافته‌های جدول (۲) مهم‌ترین مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها بر اساس رویکرد ناب شامل: مهارت‌های رهبری/مدیریتی ناب، مهارت‌های دانشجویی ناب، مهارت‌های پژوهشگری ناب، مهارت‌های رفتاری ناب و مهارت‌های فردی ناب به دست آمد.

**پرسش دوم پژوهش:** الگوی مناسب توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب کدام است؟

بر اساس یافته‌های کیفی به دست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها با خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی که در جدول (۲) هر مقوله و مفاهیم آن نشان داده شده است، الگوی پیشنهادی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب، به صورت زیر ارائه شده است.



شکل (۱): الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس رویکرد ناب (منبع: یافته‌های نگارندگان)  
**پرسش سوم پژوهش:** از نظر صاحب‌نظران الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب تا چه اندازه از اعتبار لازم برخوردار است؟  
 برای پاسخ به این سؤال از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم با استفاده از نرم‌افزار lisrel استفاده شد که نتایج آن در زیر گزارش شده است:



Chi-Square = 222.32 , df = 133 , P-value = 0.00000 , RMSEA = 0.067

شکل (۲): تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر توسعه حرفه ای مدیران گروه های آموزشی بر اساس رویکرد ناب منبع: (یافته های نگارندگان)

با توجه به شکل (۲) و نتایج ارائه شده در جدول (۳) نتیجه سؤال مبنی بر اینکه الگو ارائه شده پژوهش تا چه اندازه از اعتبار برخوردار است؟ نتایج نشان داد تمامی شاخص های برازش الگو از برازش

مطلوبی برخوردار است. برای مشخص نمودن میزان برازش مدل از شاخص‌های قابل‌ارائه در نرم‌افزار لیزرل استفاده شده که این شاخص‌ها در جدول (۳) ارائه شده است:

جدول (۳): خلاصه دامنه پذیرش شاخص‌های برازندگی

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
نسبت خی دو به درجه آزادی	کمتر از ۵	۱/۶۷
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۸
شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۹
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۹
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۹
شاخص برازندگی (GFI)	نزدیک به ۱	۰/۸۷
شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)	نزدیک به ۱	۰/۸۱
ریشه میانگین مجذور باقیمانده (RMR)	نزدیک به صفر	۰/۰۲۹
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۷

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

برای ارزیابی برازش مدل چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش برای ارزیابی مدل از شاخص‌های نسبت خی دو به درجه آزادی، شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI)، شاخص برازندگی (GFI)، شاخص تعدیل برازندگی (AGFI)، شاخص میانگین مجذور باقیمانده (RMR) و شاخص ریشه دوم برآورد خطای واریانس تقریب (RMSEA) استفاده شد. نسبت خی دو به درجه آزادی به حجم نمونه بسیار وابسته است و نمونه بزرگ کمیت خی دو را بیش از آنچه بتوان آن را به غلط بودن مدل نسبت داد، افزایش می‌دهد. ایده‌آل آن است که مقدار خی دو تقسیم بر درجه آزادی کمتر از ۵ باشد با توجه به مقدار گزارش شده خی دو، مقدار خی دو تقسیم بر درجه آزادی برابر با ۱/۶۷ است که نشان می‌دهد مدل از برازش مناسبی برخوردار است. معیارهای GFI و AGFI نشان‌دهنده اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌هاست که توسط مدل تبیین می‌شود. مقدار این معیارها بین صفر تا یک متغیر است که هرچه قدر اعداد به دست آمده به یک نزدیک‌تر باشند، نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر است. داده‌های جدول (۳) نشان می‌دهند که مقادیر گزارش شده برای این دو شاخص به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۸۱ است که تأییدکننده مناسب بودن مدل است. ریشه دوم میانگین مجذور پس‌ماندها، یعنی تفاوت بین عناصر ماتریس مشاهده شده در گروه نمونه و عناصر ماتریس‌های برآورد یا پیش‌بینی شده با فرض درست بودن مدل مورد نظر است. هرچه RMR برای مدل مورد آزمون به صفر نزدیک‌تر باشد، مدل مذکور برازش بهتری دارد. مقدار RMR گزارش شده برابر ۰/۰۲۹ است که

بسیار ناچیز است و نشان‌دهنده تبیین مناسب کوواریانس‌هاست. برای مقایسه اینکه یک مدل به‌خصوص در مقایسه با سایر مدل‌های ممکن از نظر تبیین مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده‌شده چقدر خوب عمل می‌کند، از مقادیر شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) استفاده شده است. در نهایت برای بررسی اینکه مدل موردنظر چگونه برازندگی و صرفه‌جویی را باهم ترکیب می‌کند از شاخص توانمند ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است. این شاخص ریشه میانگین مجذورات تقریب است که برای مدل‌های خوب ۰/۰۵ و کمتر است و تا مقدار ۰/۰۸ قابل قبول است. مدلی که در این شاخص ۰/۱۰ یا بیشتر باشد برازش ضعیفی دارد. مقدار این شاخص که برابر ۰/۰۶۷ است نشان‌دهنده مناسب بودن مدل است؛ بنابراین تمامی شاخص‌ها الگو را تأیید می‌نمایند.

**پرسش چهارم پژوهش:** از نظر مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران، وضعیت موجود دانشگاه تهران در ارتباط با الگوی طراحی شده چگونه است؟

به‌منظور بررسی وضعیت موجود توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران و همچنین بررسی وضعیت هریک از مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است؛ که نتایج آن در جدول شماره (۴) ارائه گردیده است.

جدول (۴): تعیین وضعیت موجود توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد

ناب و مؤلفه‌های آن (میانگین فرضی = ۳)<sup>۱</sup>

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	تفاوت میانگین‌ها	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
مهارت‌های رهبری/مدیریتی ناب	۲/۸۴	۰/۶۹	۰/۰۵۶	-۰/۱۶	-۲/۹۲	۱۵۱	۰/۰۰۴	
مهارت‌های دانشجویی ناب	۲/۸۰	۰/۷۳	۰/۰۵۹	-۰/۲۰	-۳/۳۱	۱۵۱	۰/۰۰۱	
مهارت‌های پژوهشگری ناب	۲/۸۷	۰/۷۱	۰/۰۵۸	-۰/۱۳	-۲/۳۱	۱۵۱	۰/۰۲۲	
مهارت‌های رفتاری ناب	۳/۰۳۱	۰/۸۰	۰/۰۶۵	۰/۰۳۱	۰/۴۷۶	۱۵۱	۰/۶۳۵	
مهارت‌های فردی ناب	۳/۰۸۵	۰/۷۸	۰/۰۶۳	۰/۰۸۵	۱/۳۵	۱۵۱	۰/۱۷۸	
توسعه حرفه‌ای بر اساس رویکرد ناب	۲/۹۲	۰/۷۰	۰/۰۵۷	-۰/۸	-۱/۳۵	۱۵۱	۰/۱۷۸	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۱. توضیح: لازم به ذکر است که در این پژوهش با توجه به دامنه نمره‌گذاری سؤالات (۱ تا ۵) و محاسبه نمره کلی این بعد برحسب این دامنه، میانگین فرضی جامعه ۳ در نظر گرفته شده است.



با توجه به جدول (۴) نتایج به دست آمده حاکی از آن است وضعیت مهارت‌های رهبری/مدیریتی ناب با میانگین (۲/۸۴) و مقدار  $t$  (-۲/۹۲)، مهارت‌های دانش‌گری ناب با میانگین (۲/۸۰) و مقدار  $t$  (-۳/۳۱) و مهارت‌های پژوهش‌گری ناب با میانگین (۲/۸۷) و مقدار  $t$  (-۲/۳۱) تفاوت معناداری با میانگین فرضی پژوهش در سطح ۰/۰۵ دارند چراکه مقدار  $t$  محاسبه شده بیشتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) است؛ بنابراین این نتایج گویای آن است که مهارت‌های رهبری/مدیریتی ناب، مهارت‌های دانش‌گری ناب و مهارت‌های پژوهش‌گری ناب مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران در سطح پایین‌تر از متوسط قرار دارند. همچنین نتایج گویای آن است که مهارت‌های رفتاری ناب با میانگین (۳/۰۳۱) و مقدار  $t$  (۰/۴۷۶) و مهارت‌های فردی ناب با میانگین (۳/۰۸۵) و مقدار  $t$  (۱/۳۵) تفاوتی با میانگین فرضی جامعه در سطح ۰/۰۵ ندارد چراکه مقدار  $t$  محاسبه شده کمتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) است بنابراین این نتایج گویای این است که وضعیت مهارت‌های رفتاری ناب و مهارت‌های فردی ناب مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران در حد متوسط قرار دارند. همچنین نتایج گویای آن است که وضعیت توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس رویکرد ناب با میانگین (۲/۹۲) و مقدار  $t$  (-۱/۳۵) تفاوتی با میانگین فرضی جامعه در سطح ۰/۰۵ ندارد چراکه مقدار  $t$  محاسبه شده کمتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) است؛ بنابراین این نتیجه گویای این است که وضعیت توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب در حد متوسط قرار دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف طراحی و تبیین الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب صورت گرفته است. یافته‌های به دست آمده نشان داد که الگوی به دست آمده دارای پنج مؤلفه‌ی مهارت‌های رهبری/مدیریتی ناب، مهارت‌های دانش‌گری ناب، مهارت‌های پژوهش‌گری ناب، مهارت‌های رفتاری ناب و مهارت‌های فردی ناب است (شکل ۱). همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد از بین مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای بر اساس رویکرد ناب، مهارت‌های پژوهش‌گری ناب (۰/۹۹)، مهارت‌های رهبری/مدیریتی ناب و مهارت‌های دانش‌گری ناب (۰/۹۷)، مهارت‌های فردی ناب (۰/۹۵) و مهارت‌های رفتاری ناب (۰/۹۴) به ترتیب دارای بیشترین نقش در تبیین مؤلفه توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس رویکرد ناب هستند (شکل ۲). همچنین یافته‌های سؤال چهارم پژوهش نشان داد که وضعیت موجود مؤلفه‌های مهارت‌های رهبری/مدیریتی ناب، مهارت‌های دانش‌گری ناب و مهارت‌های پژوهش‌گری ناب پایین‌تر از متوسط قرار دارند اما مهارت‌های رفتاری ناب و مهارت‌های فردی ناب و به‌طور کلی وضعیت موجود توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب در حد متوسط قرار دارند (جدول ۴). در ذیل هر یک از این مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های آن‌ها مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

مهارت‌های رهبری/مدیریتی ناب: این مؤلفه از پنج زیر مؤلفه مدیریت سبز، مدیریت دیداری، مدیریت تغییر، مدیریت تعارض و مدیریت استعداد، تشکیل شده است.

مهارت مدیریت سبز<sup>۱</sup>: مدیران گروه باید بر اصلاح رفته‌ها و حذف رفتاری‌های زائد که باعث کاهش دوباره کاری و موازی کاری می‌شود تأکید داشته باشند. رویکرد ناب به بروز خلاقیت و نوآوری مدیران گروه در جهت بهبود مستمر فرآیندها و فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و اداری کمک می‌کند؛ و باعث کاهش اتلاف کاری می‌شود. همچنین برای مدیران گروه داشتن راهبرد و چشم‌انداز ناب بسیار مهم است تا باعث افزایش کیفیت کارهای گروه و بهره‌وری بیشتر شود. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های دالگارد و استرگارد<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، رادنور و بوچی (۲۰۱۱) و امیلیانی (۲۰۱۵) هماهنگ و همسو است (۳، ۶، ۱۴).

مهارت مدیریت دیداری<sup>۲</sup>: ایجاد وبسایت در گروه آموزشی که در آن همه چیز در معرض دید و با یک نگاه قابل درک است. همچنین صفحه پرسش و پاسخ یکی از ویژگی‌های بزرگ آن است. در طول سال اساتید و مدیران گروه مجبورند به ازای هر درس در هر ترم مکرراً به سؤالات مشابه پاسخ دهند. این به معنای استفاده ضعیف از زمان است و به پاسخ‌های ناسازگار و اشتباهات منجر می‌شود. با توجه به اینکه در تحقیقات قبلی به این مؤلفه اشاره‌ای نشده است نمی‌توان آن را با تحقیقات دیگر مورد مقایسه قرار داد.

مهارت مدیریت تغییر<sup>۴</sup>: مدیران گروه باید بتوانند ضمن ایجاد فرهنگ پذیرش تغییر و رهبری این فرآیند، در مواجهه با مقاومت‌ها مهارت داشته باشند. چراکه اگر بخواهیم با رویکرد ناب به موضوع نگاه کنیم تغییر خیلی مهم است و وقتی چیز جدیدی وارد دانشگاه و گروه آموزشی بشود ممکن است افراد در مقابل آن مقاومت کنند و مدیر گروه باید این مهارت و توانمندی را داشته باشد که این مقاومت در برابر تغییر را کم کند تا بتواند تغییر مدنظر را ایجاد کند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های دالگارد و استرگارد (۲۰۰۰)، هافر و نایو (۲۰۱۸) و ویسینسکی (۲۰۱۹) هماهنگ و همسو است (۶، ۱۶، ۱۸).

مهارت مدیریت تعارض<sup>۵</sup>: مهارت حل تعارضات و تنش‌ها خیلی مهم است چراکه امکان دارد در گروه چالش و درگیری به وجود آید و همه اعضا گروه تقریباً هم‌تراز هستند و انتظارات مشابه دارند. گاهی وقت‌ها به دلیل همین هم‌سطح بودن در دانش و مهارت کمتر حرف همدیگر را می‌خوانند و هرکسی خودش را رهبر و مدیر می‌داند و ممکن است دائم باهم در چالش باشند؛ بنابراین حل تعارضات و تنش‌ها در گروه آموزشی باعث استفاده‌ی بهتر از زمان و افزایش کیفیت کارهای گروه خواهد شد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های اسپندلاو<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) و ویسینسکی (۲۰۱۹) همسو است (۲۲، ۱۶).

۱. Green Management skills  
 ۲. Dahlgaard and Ostergaard  
 ۳. Visual Management skills  
 ۴. Change Management skills  
 ۵. Conflict Management skills.  
 ۶. Spendlove

مهارت مدیریت استعداد<sup>۱</sup>: مدیر گروه در درجه اول باید توانمندی‌های خود و اعضای گروه را شناسایی کند چراکه اصول و روشی وجود دارد که فرد هرچه قدر توانمندی‌های خود را بیشتر بشناسد توانمندی‌هایش افزایش پیدا می‌کند و باعث می‌شود از توانمندی‌های افراد بیشترین بهره را ببرند. همچنین مدیران گروه باید در جذب افراد شایسته مهارت داشته باشند چراکه اگر افراد ناشایست وارد گروه آموزشی بشوند اثربخشی و پویایی گروه از بین می‌رود. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های رادنور و بوچی (۲۰۱۱) و ثیرکل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) هماهنگ و همسو است (۳، ۷).

مهارت‌های دانشگری ناب: این مؤلفه از سه زیر مؤلفه دیپلماسی علمی، مهارت پداگوژی و مدیریت دانش تشکیل شده است.

مهارت دیپلماسی علمی<sup>۳</sup>: مدیران گروه‌های آموزشی باید فن توافق، فن پیگیری و مذاکره و گفت‌وگوهای تعاملی و فعال را یاد داشته باشند و با دانشگاه‌های دیگر بتوانند تفاهم‌نامه ایجاد کنند به‌عنوان مثال مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بتوانند با دانشگاه هاروارد یک تفاهم‌نامه بنویسند که لازمه‌ی آن این است که بتوانند با رئیس دانشگاه هاروارد ارتباط داشته باشند و توافق و اعتماد ایشان را جلب بکنند که نتیجه آن فرصت مطالعاتی برای خود و اعضاء گروه است. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های اسپندلاو (۲۰۰۷) و جهانیان (۲۰۱۰) همسو است (۲۲، ۲۳).

مهارت پداگوژی<sup>۴</sup>: مدیران گروه آموزشی باید بر مهارت یادگیری، خود یادگیری، پر یادگیری و یاددهی تأکید داشته باشند تا به توسعه حرفه‌ای بادیید ناب برسند. در این مهارت در واقع فرد یک یادگیرنده مستمر است که از همه تجربه‌ها و فرصت‌ها به‌عنوان یک فرصت یادگیری استفاده می‌کند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های امیلیانی (۲۰۱۵) و اونز (۲۰۱۷) هماهنگ و همسو است (۱۴، ۱۱).

مهارت مدیریت دانش<sup>۵</sup>: در شرایط پرشتاب و پیچیده امروز، سازمان‌های موفق برای حفظ موقعیت و توسعه ارزش افزوده، نیازمند نوآوری و دانش‌آفرینی‌های پی‌درپی و مستمر هستند. اگر مدیران گروه آموزشی در شبکه همیاران دانشی حضور نداشته باشند، در دستیابی به اطلاعات ضروری و موردنیاز خود محدود می‌شوند و همین مسئله، موجب عدم رویش ایده‌ها و تفکرات نوین ارزشمند می‌شود. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های اونز (۲۰۱۷) و ویسینسکی (۲۰۱۹) همسو است (۱۱، ۱۶).

مهارت‌های پژوهشگری ناب: این مؤلفه از سه زیر مؤلفه مهارت مدیریت پژوهش، مهارت نوشتن RFP و اقدام پژوهشی تشکیل شده است.

1. Talent Management skills<sup>۱</sup>

4. Thirkell and Ashman

5. Scientific Diplomacy skills<sup>۲</sup>

3. Pedagogy skills<sup>۳</sup>

6. Knowledge Management skills<sup>۴</sup>

مهارت مدیریت پژوهش<sup>۱</sup>: مدیر گروه ناب نباید در بیش از دو حوزه تخصصی کار کند. در مورد موضوعات باید به صورت تخصصی کار صورت بگیرد؛ بنابراین مدیران گروه باید گرایش‌های پژوهشی مشخصی داشته باشند و در آن زمینه به صورت تخصصی کار کنند و نتایج پژوهش‌های آن‌ها باید به کف جامعه بیاد یعنی به درد جامعه بخورد و ببینند چه مشکلاتی در جامعه وجود دارد و پژوهش در آن زمینه صورت بگیرد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های جهانیان (۲۰۱۰) و اونز (۲۰۱۷) هماهنگ و همسو است (۲۳، ۱۱).

مهارت نوشتن RFP<sup>۲</sup>: یکی از مهارت‌هایی که مدیران گروه می‌توانند داشته باشند این است که هنگامی که سازمانی، کارخانه‌ای، دانشگاهی، یا شرکتی به مدیر گروه طرح یا تحقیق برای انجام می‌دهد باید بتواند تقاضاهای پژوهشی را مدیریت کند. با توجه به اینکه در تحقیقات قبلی به این مؤلفه اشاره‌ای نشده است نمی‌توان آن را با تحقیقات دیگر مورد مقایسه قرار داد.

مهارت اقدام پژوهی<sup>۳</sup>: گنجاندن رویکرد ناب در برگزاری نظام توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها می‌تواند منجر به بهبود مستمر یعنی به کاربردن روش علمی برای حل مسائل، استفاده از فرآیندهای حل مسئله ساختاریافته برای پرورش بیشتر مهارت‌های تفکر فوق انتقادی شود. همچنین توانایی مسئله‌یابی و مسئله محوری در گروه باعث می‌شود اتلاف منابع کم بشود و بهره‌وری افزایش پیدا کند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های امیلیانی (۲۰۱۵) و ویسینسکی (۲۰۱۹) هماهنگ و همسو است (۱۴، ۱۶).

مهارت‌های رفتاری ناب: این مؤلفه از چهار زیر مؤلفه مهارت روان‌شناسی مثبت، مهارت مشاوره‌ای، مهارت ارتباطی و مهارت اخلاق‌مداری در گروه تشکیل شده است.

مهارت روان‌شناسی مثبت<sup>۴</sup>: یکی از راهبردهای بااهمیتی که می‌تواند اجرای برنامه ناب سازی در گروه را به موفقیت برساند، انگیزه مدیر گروه و اعضاء هیئت‌علمی است. مدیران گروه‌های آموزشی هم نیاز به کسب مهارت‌های لازم دارند و هم اینکه شیوه‌های افزایش انگیزش از قبیل ارلئه پاداش‌های مختلف می‌تواند ایشان را در ناب کردن فرایندها و کاهش اتلاف‌ها تشویق نماید. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های رادنور و بوجی (۲۰۱۱) و اونز (۲۰۱۷) هماهنگ و همسو است (۳، ۱۱).

مهارت مشاوره‌ای<sup>۵</sup>: مدیران گروه باید در رشته تخصصی خود مشاوره تحصیلی و شغلی به دانشجویان بدهند؛ بنابراین مدیران گروه بهتر است حداقل‌های فنون مشاوره را بیاموزند تا بتوانند بهتر به همکاران و دانشجویان مشاوره بدهند و تعامل برقرار کنند و وقتی فنون مشاوره را بدانند بهتر می‌توانند با یک فرد

۱. Research Management skills<sup>۱</sup>

۲. Request for Proposal<sup>۲</sup>

۳. Action Research skills<sup>۳</sup>

۴. Positive psychology skills<sup>۴</sup>

۵. Counseling skills<sup>۵</sup>

بزرگ‌سال و همکار خود ارتباط برقرار کنند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های قویدل (۲۰۱۵) و ویسینسکی (۲۰۱۹) هماهنگ و همسو است (۲۴، ۱۶).

مهارت ارتباطی<sup>۱</sup>: وجود این مهارت در روابط بین فردی، کاری، تحصیلی و مکاتباتی بسیار ضروری است. داشتن این مهارت برای مدیران گروه باعث افزایش روحیه همکاری، بهبود اخلاق اعضای گروه، رضایت اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان و در نهایت اثربخشی بیشتر گروه خواهد شد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های رادنور و بوچی (۲۰۱۱) و ویسینسکی (۲۰۱۹) همسو است (۳، ۱۶).

مهارت اخلاق‌مداری<sup>۲</sup>: برای مدیران گروه‌های آموزشی اخلاق بسیار مهم است، چراکه اگر مدیر گروه اخلاق محور نباشد کیفیت در زمینه‌های مختلف افزایش پیدا نخواهد کرد. مدیران باید اخلاق محور باشند، یک مدیر نباید ماسک به چهره داشته باشد؛ یعنی فکر و زبان‌شان یکی باشد و آنچه فکر می‌کنند باید به زبان بیاورند و در کارش ریا نداشته باشد. یک مدیر گروه ناب باید مسئولیت‌پذیر باشد و نسبت به کار دانشجویان و همکاران بی‌تفاوت نباشد. برای انسان‌ها جدا از جنس، دین و مذهب ارزش قائل باشد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های تیرکل و همکاران (۲۰۱۴) و امیلیانی (۲۰۱۵) هماهنگ و همسو است (۷، ۱۴).

مهارت‌های فردی ناب: این مؤلفه از چهار زیر مؤلفه مهارت شبکه‌سازی، مهارت خود توسعه‌ای، مهارت بین فردی و مهارت فناورانه تشکیل شده است.

مهارت شبکه‌سازی<sup>۳</sup>: برخورداری از مهارت شبکه‌سازی برای مدیران گروه آموزشی بسیار مهم است چراکه داشتن این مهارت باعث تبدیل انرژی‌ها به سینرژی زیاد (هم‌افزایی)، ائتلاف کم، بهره‌وری و پویایی در گروه می‌شود. برای اینکه یک مدیر گروه بتواند در جامعه و سازمان‌ها با افراد مختلف ارتباط برقرار کند و آن‌ها را متقاعد کند که با گروه آموزشی فعالیت کنند و دانشجویان بتوانند در سازمان‌هایشان کار کنند به مهارت شبکه‌سازی نیاز دارد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های جهانیان (۲۰۱۰) و ون دان و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) هماهنگ و همسو است (۲۳، ۲۵).

مهارت خود توسعه‌ای<sup>۵</sup>: مهارت خود توسعه‌ای یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که یک مدیر گروه باید داشته باشد. مدیران گروه‌ها باید در خود مدیریتی، خودکنترلی، خود راهبری و شناخت خود و درک نقش‌شان به‌عنوان مدیر گروه توانمند باشند و بتوانند میزان موفقیت خود را به‌عنوان مدیر گروه ارزیابی کنند و در جهت ارتقای مهارت‌های خود تلاش کنند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های جهانیان (۲۰۱۰) و ون دان و همکاران (۲۰۱۷) هماهنگ و همسو است (۲۳، ۲۵).

Communication skills.<sup>۱</sup>

Orbital ethics skills.<sup>۲</sup>

. Networking skills<sup>۳</sup>

2. Van Dun & et al

. Self-development skills<sup>۵</sup>

مهارت بین فردی<sup>۱</sup>: مدیران گروه‌های آموزشی به داشتن مهارت بین فردی نیاز دارند چراکه باعث صلح و صفا و تعاملات خوب می‌شود. مدیر گروه باید به تفاوت‌های فردی اعضای گروه توجه داشته باشد که بر اساس آن همکاران احساس تعهد و دوستی می‌کنند، همکاری می‌کنند و در نهایت باعث ایجاد انگیزه در اعضا می‌شود چراکه احساس می‌کنند شنیده می‌شوند، دیده می‌شوند و شناخته می‌شوند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های رادنور و بوچی (۲۰۱۱) همسو است (۳).

مهارت فناوریانه<sup>۲</sup>: یکی دیگر از مهارت‌های خیلی مهم برای مدیران گروه‌های آموزشی داشتن مهارت‌های سواد رسانه‌ای و سواد فناوری بالاست زیرا وقتی مدیر گروه این مهارت را داشته باشد به راحتی می‌تواند در پایگاه‌های اطلاعاتی، در وبگاه‌های مختلف، سازمان‌های مختلف کار کند و داده‌ها و اطلاعات را جمع‌آوری کند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های جهانیان (۲۰۱۰) و هوشی السادات و همکاران (۲۰۱۸) همسو است (۲۳، ۱۳). با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهادهای کاربردی زیر توصیه می‌شود: در انتصاب، گزینش و همچنین ارزیابی مدیران گروه‌های آموزشی به مؤلفه‌های پنج‌گانه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس رویکرد ناب توجه شود؛ الگوی ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای شناسایی نیازها، برنامه‌ها و فعالیت‌های مرتبط با توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس رویکرد ناب مورد استفاده قرار گیرد؛ با توجه به اینکه در میان مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب، مؤلفه‌های مهارت‌های رهبری/مدیریتی ناب، مهارت‌های دانشگری ناب و مهارت‌های پژوهشگری ناب پایین‌تر از میانگین فرضی پژوهش قرار دارند، پیشنهاد می‌شود با اتخاذ تدابیری از قبیل برگزاری کارگاه‌های آموزشی و توانمندسازی سعی در ارتقاء سطح توانمندی و اهتمام مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران در این حوزه‌ها شود. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر عبارت‌اند از: نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش مربوط به یک دوره زمانی است که داده‌ها جمع‌آوری شده‌اند و باگذشت زمان ممکن است در نتایج تغییر حاصل شود؛ با توجه به معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان جهت انجام مصاحبه، پیدا کردن صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی با این معیارها بسیار دشوار و علاوه بر این جلب موافقت این افراد برای مصاحبه بسیار سخت بود.

---

<sup>۱</sup> . Interpersonal skills  
<sup>۲</sup> . Technological skill

## منابع :

- 1- Abili K, Naderi A, Asarzadeh R. The relationship between training and knowledge management and providing solutions to improve it: Case of Iranian Offshore Oil Company. *Qlty Hum Res Manage Oil Ind* . 2014. 22(6):179-208[Persian].
- 2- Viitala,R. Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*. 2005.17(7),436-451.
- Radnor Z, Bucci G. *Analysis of Lean Implementation in UK Business 3-Schools and Universities*. London, UK: Association of Business Schools Lean Report. . 2011.
- 4- Javanak Liavali,M. Abili.kh. Pourkarimi,J. Soltani Arabshahi. Providing a Pattern of Professional Development of Clinical Department Chairs: A Case of State Universities of Medical Sciences in Tehran. *Educ Strategy Med Sci*. 2017; 10 (3) : 202-218.[Persian].
- 5- Araste,H. Management at universities dependent with the Ministry of Science, Research and Technology, Challenges and Shortcomings. *RPHE*. 2001.21,41-69. [Persian].
- 6- Dahlgaard, J. Ostergraad, P. TQM and Lean thinking in higher education. *Shnergie di ricerca*, 2000.9, 23-42. *rapporti*
- 7- Thirkell, Emma and Ashman, Ian . Lean towards learning: connecting Lean Thinking and human resource management in UK higher education. *International Journal of Human Resource Management*, 2014. 25 (21). pp. 2957-2977.
- 8- Villegas-Reimers,E . *Teacher professional development:an international review of the literature*. UNESCO: International Institute for Educational Planning.2003.
- 9- Giri,k.Frankel,N.Tulenko,K.Puckett,A.Baily,R.Ross,H. *Keeping Up to Date: Continuing Professional Development for Health Workers in Developing Countries*.2012.
- 10- Steinert Y. *Faculty development: Core concepts and principles*. In: Steinert Y, editors. *Faculty Development in health professions: A Focus on research and practice, Innovation and change in professional Education*. New York City.2014: 3- 28.
- 11- Evans.L. University professors as academic leaders: professorial leadership development needs and provision. *Educational Management Administration & Leadership*, 2017.Vol. 45(1) 123–140
- 12- Dopson.S, Ferlie.E, McGivern.G, Fischer.M, Mitra.M, Ledger.J, Behrens.S. Leadership development in Higher Education: A literature review and implications for programme redesign. *Higher Education Quarterly*.2018. PP:1-17. DOI: 10.1111/hequ.12194.
- 13- Hooshisadast.SA, Rahimian.H, Abbaspour.A, Khorsandi.A, Ghiasi Nodoshan,S. Designing a Lean University Model for Public Universities (Case Study: Farhangian Teacher Education University). *Journal of Education Strategies in Medical Sciences*.2018. No(49),Vo(11),PP:132-141. ] Persian
- 14- Emiliani,M.L. "Engaging faculty in Lean teaching", *International Journal of Lean Six Sigma*, 2015. Vol. 6 No: 1, <https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2014-0015>.
- 15- Balzer, W. K. Brodke, M. H. & Thomas Kizhakethalackal, E. Lean higher education: successes, challenges, and realizing potential. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2015.32(9), 924-933.
- 16- Wisniewski.M.A. Leadership Development for Academic Chairs: Programs for promoting Competence in Higher Education. *The Journal of Continuing Higher Education*, 2019. PP:1–4, DOI: 10.1080/07377363.2019.1642718.

- 17- Fields.J, Kenny.N.A, Mueller.R.A. Conceptualizing educational leadership in an academic development program. *INTERNATIONAL JOURNAL FOR ACADEMIC DEVELOPMENT*.2018.PP:1-14. doi.org/10.1080/1360144X.2019.1570211.
- 18- Hofer, S. & Naeve, J. The application of Lean Management in higher education. *International Journal of Contemporary Management*,2018. 16(4).
- 19- Lu.J, Laux.C, Antony.J. "Lean Six Sigma leadership in higher education institutions", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2017. Vol. 66 No: 5, pp.638-650.
- 20- Waterbury, T. Learning from the pioneers: A multiple-case analysis of implementing Lean in higher education. *International Journal of Quality & Reliability Management*.2015. Vol:32,No:9,PP: 934-950.
- 21- Svensson, C. Antony, J. Ba-Essa, M. Bakhsh, M. & Albliwi, S. A Lean Six Sigma program in higher education. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2015.39(2), 951-969.
- , "higher education Competencies for effective leadership in" 22- Spendlove, M. *International Journal of Educational Management*,2007, 21 (5), 407-417.
- , *Journal of "Required qualifications of educational Administrator" R* . 23- Jahaniyan, *Educational Administration Research*, 2010, 1 (3), 121 -142. [Persian].
- , extensive "Lean Management and its Application in Education" 24- Ghavidel, A. .] Persian[*management journal*, 2015, 1 (1), 52-61.
- Values and behaviors of effective lean "25- Van Dun, D. H., Hicks, J. N., Wilderom, C. P. , *European management journal*,2017, "managers: Mixed-methods exploratory research 35 (2), 174-186.