

## اکتشاف الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی: نظریه‌ای

### داده‌بنیاد

مهدی حمزه‌پور<sup>۱\*</sup>، مرجان اعتمادی<sup>۲</sup>

۱- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.

۲- دکتری مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.

دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۶ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۳۱

### چکیده

در دنیای سازمانی، رهبران یا مدیران افرادی بسیار تعیین‌کننده و مؤثرند. مشاغل مدیریتی و رهبری نیز از کلیدی‌ترین مشاغل سازمان‌ها است که این موضوع در سازمان‌های دولتی به دلیل نقش پررنگ و محوری این سازمان‌ها در جامعه کلیدی‌تر می‌باشند. در پژوهش حاضر، پژوهشگران تلاش می‌کنند تا الگوی رهبری مناسبی را برای سازمان‌های دولتی پیشنهاد دهند. پس از بررسی‌های دقیق، الگوی رهبری ناب که پیشتر در محیط صنعت به کار گرفته شده است، مبنایی برای استخراج الگوی رهبری در سازمان‌های دولتی در نظر گرفته شده است. برای نیل به این هدف از روش پژوهش کیفی نظریه داده‌بنیاد و استفاده از روش گردآوری داده‌ها به شکل مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختارمند با خبرگان دانشگاهی یا اجرایی (یا توأم) موضوع، برمبنای روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و برمبنای راهبرد کدگذاری نکات کلیدی، کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی و استفاده کارا و اثربخش از نرم‌افزار تحلیل کیفی (MAXQDA.PRO.2018.1)، مقوله‌های اصلی «الزامات دولت»، «اصالت» «کنش‌ها و تعاملات سازمانی»، «جریان‌های محیطی اثرگذار بیرونی» و نیز «اقدامات درون‌سازمانی» استخراج شد که منجر به پیامدهای این الگوی اکتشافی در قالب مقوله «رهبری ناب» شده است. دو نتیجه کلیدی «الگوی

E-mail: m.hamzhepoor@isu.ac.ir

\* نویسنده مسئول مقاله:



اکتشافی توصیفی نظریه رهبری ناب در سازمان‌های دولتی» و «استخراج قضایای نظری» همراه با پیشنهادهای پژوهشی و اجرایی حاصل این فرایند پژوهشی است.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری، رهبری ناب، نظریه داده‌بنیاد، سازمان‌های دولتی.

## ۱- مقدمه

در گستره تمدن نوین بشری با پیچیدگی‌های روزافزون ارتباط‌ها بین جوامع انسانی، نقش نهاد «سازمان» در تکوین این ارتباط‌های چندلایه‌ای و شبکه‌ای اجتناب‌ناپذیر است و از آنجا که حاکمان، سیاست‌گذاران، مدیران و رهبران موظف به ارائه خدمت و حکمرانی خوب و مطلوب به کل آحاد جوامع انسانی هستند، بهترین ابزار ساختاری برای تحقق این هدف، اداره بهره‌ور سازمان‌های تحت حاکمیت خود به شکل مطلوب است که از آنها به سازمان‌های دولتی تعبیر می‌شود؛ از این رو تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی ضروری به نظر می‌رسد. خدمت‌کردن به مردم در قرن حاضر، مستلزم بازسازی نقش‌های دولت، سازمان‌های دولتی و مستخدمان دولت است. در اینجا می‌توان گفت از چالش‌های بزرگ اداره جوامع در قرن حاضر و پیش رو، مقوله رهبری سازمان‌های دولتی است [۱، ص ۳۰۹]. در سازمان‌های دولتی، کلیدی‌ترین و حساس‌ترین نقش‌ها را مدیران (رهبران) بر عهده دارند. حالا اگر رهبران سازمان‌های دولتی بتوانند شرایطی فراهم کنند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، به طور مسلم عملکرد این سازمان‌ها بهبود پیدا خواهد کرد [۲]. در این سازمان‌ها، مجموعه‌ای از عوامل ساختاری و محتوایی وجود دارند که به شدت به هم وابسته‌اند، به نحوی که مکانیزم مدیریت و رهبری این نوع از سازمان‌ها بی‌هیچ مداخله‌ای از سطح پیچیدگی بالایی برخوردار است. به دلیل نبود الگوی مناسب و به کارنگرفتن مقوله‌های رهبری در سازمان‌های دولتی شاهد بروز مشکلات متعددی از جمله شکست خط‌مشی‌های عمومی، وجود نداشتن انگیزه کافی و لازم در مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی، رضایت نداشتن شهروندان از خدمات عمومی، نبود اعتماد و اطمینان به دولت و سازمان‌های دولتی، نبود اخلاق‌مداری و مسئولیت‌پذیری کارکنان دولتی، نبود مشارکت شهروندان و استفاده از ایده‌های شهروندان، نبود پاسخگویی،



شفافیت، احترام، سیاسی‌بازی و .... هستیم. همچنین تجربه زیسته اداره سازمان‌های دولتی در دنیا ما را به این امر رهنمون می‌کند که زمان عدم کارایی، اتلاف مالی و منابع انسانی، تَفوق رفتارهای سیاسی بر رفتارهای عقلایی، شخصی‌سازی امور، خویشاوندسالاری، ژن‌گرایی، نبود شایسته‌سالاری، نبود مشتری‌نوازی، ضعف در رفتارهای فردی، گروهی و سازمانی و انواع اتلاف و نبود رعایت احترام به شهروندان.... به سر رسیده است [۳]. به این مهم، نویسندگان در این مقاله، نظریه‌های نوین رهبری در سازمان‌های دولتی را مورد توجه قرار دادند؛ آنها این نتیجه رسیدند که در میان نظریه‌ها، مدل‌ها و مفاهیم نوین «سازه رهبری»، باتوجه به ویژگی‌های چندگانه سازمان‌های دولتی در عصر حاضر «نظریه رهبری ناب» با اصول مَصْرَح خود از جمله: «احترام به افراد» و «بهبود مستمر» و با هدف محوری «کاهش اتلاف» و توجه به ویژگی‌های رهبر و توجه به پیروان می‌تواند شیوه‌ای کارا و مؤثر رهبری در سازمان‌های مذکور باشد. رهبری ناب<sup>۱</sup> به‌عنوان مهم‌ترین عامل در رسیدن به اهداف سازمانی در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. لین بلام (۲۰۱۲) در مطالعه خود درباره رهبری ناب بیان کرد که مدیریت و رهبری از هم جدا نیستند. امیلیانی (۲۰۰۸) تصریح می‌کند که «رهبری ناب شامل باورها، رفتارها و شایستگی‌ها، احترام به افراد، ایجاد انگیزه در افراد، بهبود شرایط کسب‌وکار، به‌حداقل رساندن و تعدیل سیاست‌های سازمانی، حصول اطمینان از بهره‌برداری مؤثر از منابع، ازبین‌بردن سردرگمی و دوباره‌کاری می‌باشد» [۴]. رهبری ناب برای تحول ناب مؤثر در طولانی‌مدت ضروری است [۵]. قابلیت‌ها و ویژگی‌های این نوع رهبری از یک طرف و نبود مطالعه‌ای درخصوص رهبری ناب در سازمان‌های دولتی از طرف دیگر، پژوهشگران را بر آن داشته است تا در پژوهشی نسبت به شناسایی الگو (شرایط علی، پدیده‌محوری، عوامل مداخله‌گر (میانجی)، عوامل زمینه‌ای، کنش‌ها، تعامل‌ها و پیامدهای رهبری ناب اقدام کرده و از راه مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختارمند با مدیران و خبرگان حوزه رهبری سازمانی، روایی آن را بررسی و متغیرها و شاخص‌های الگو را استخراج کنند؛ به‌عبارتی در این پژوهش برای اولین بار الگویی در حوزه رهبری ناب در سازمان‌های دولتی ارائه خواهد شد.

1..Lean leadership



## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- رهبری ناب

واژه ناب در گذشته برای اشاره به زدودن ابعاد بی‌فایده فرایندها و به‌حداکثر رساندن ارزش برای مشتریان ابداع شد. در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها از روش‌های مختلف بهینه‌سازی و بهبود سازمانی مثل کانبان، 5S<sup>۱</sup>، SMED<sup>۲</sup>، FIFO<sup>۳</sup> و ... استفاده می‌کنند، اما این روش‌ها تنها در کوتاه‌مدت به بهبود عملکردهای سازمان کمک کرده و در طولانی‌مدت، انتظارها را تأمین نخواهد کرد [۶]. از نظر لایکر و کانویس (۲۰۱۲) بزرگ‌ترین شکاف در قابلیت‌های موجود در حرکت ناب و علت اساسی شکست در بسیاری از برنامه‌های ناب، رهبری است [۷]. لایکر و کانویس (۲۰۱۲) پیشنهاد می‌کنند که رهبران ناب باید همواره در راه رسیدن به شمال حقیقی<sup>۴</sup> با ارزش‌های خود (چالش، کایزن، گمبا<sup>۵</sup>، کار گروهی و احترام به انسانیت<sup>۶</sup>) تلاش کنند [۸]. نقش رهبری گاهی کلان و بیش از حد معمول به‌نظر می‌رسد؛ اما جای تردید نیست که رهبری نقش عمده‌ای در تحول ناب ایفا می‌کند [۹]. معیار واقعی رهبری نفوذ است، به‌طوری‌که اگر کسی نفوذ نداشته باشد، هرگز نمی‌تواند دیگران را رهبری کند [۱۰]. براساس تعریف رهبری وینستون و پترسون<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) رهبر، تمامی صلاحیت‌های موردنیاز برای برعهده‌گرفتن مسئولیت به‌منظور واقعیت‌بخشیدن به بخش‌های اغلب نادیده گرفته‌شده ناب را داراست. رهبری، جایگاهی برای تغییر دادن پیروان خود و نگاه‌داشتن آنها در مسیر خود از راه چالش‌های مستمر، مربیگری و تعریف آشکار اهداف، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان و ترویج‌دادن آنهاست [۱۱]. رهبری به سبک راه توپوتا که رهبری ناب است، نقش کلانی در تحول ناب ایفا می‌کند. باوجود شهرت و عمومیت زیاد مفهوم ناب، در سراسر جهان و در بین صنایع مختلف در مقایسه با منافعی که توپوتا از این رویکرد به‌دست آورده است، به کرات دیده می‌شود که بسیاری از سازمان‌ها در پیاده‌سازی ناب ناتوان به‌نظر می‌رسند و عامل حیاتی فقدان رهبری

1. Set in Order, Shine, Standardize, Sustain, Sotr

2. Single-minute exchange of die

3. First in, First out

4. True North

۵. در زبان ژاپنی، گمبا- به معنی محل دقیق و واقعی کار است.

6. Humanity

7. Winston and patterson



ناب است [۹]. در واقع حلقه گمشده بین تولید (خدمات) و اجرای ناب و بهبود مستمر سازمان «رهبری ناب» است [۱۲].

ناب بودن اغلب با صنعت خودرو و به‌ویژه تویوتا همراه است. مفهوم «ناب» از سال‌های ۱۹۸۰، الهام‌بخش شرکت‌ها در سراسر جهان برای اتخاذ تفکر ناب می‌باشد. از آن به بعد، نظریه و عمل ناب به بخش‌های دیگر (برای مثال اداری، خدمات و مراقبت‌های بهداشتی) گسترش یافته و همچنین در بخش دولتی پدیدار شده‌اند [۱۳]. امیلیانی و امیلیانی (۲۰۱۳) بیان می‌کنند از سیستم مدیریت ناب می‌توان صرف‌نظر از شکل اطلاعات در همه اطلاعاتی که پردازش و تبادل می‌شوند، استفاده کرد. به این ترتیب می‌توان آن را در سازمان مختلفی مانند سازمان‌های تولیدی، خدماتی، دولتی، غیردولتی و... به‌کار برد [۱۴]. ون‌دان و همکاران (۲۰۱۶) نیز معتقدند مدیریت ناب در سازمان‌های بخش دولتی و خدمات که با چالشی شبیه «کار بیشتر با منابع کمتر» مواجه هستند، نیز به‌کارگرفته می‌شود [۷]. ردنور و جانستون (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای بیان کردند به‌منظور بهبود سازمان‌های دولتی نه‌تنها تمرکز بر فرایندهای داخلی نیاز است، بلکه باید بر ارج‌نهادن به مشتری در راستای افزایش خدمت‌رسانی هم توجه داشت. نتایج استفاده از ناب در بخش دولتی، سبب بهبود در چشم‌انداز داخلی می‌شود [۱۵]. شواهد نشان می‌دهد در سازمان‌های بخش دولتی، تمرکز بیشتر بر ابزارها و روش‌های استفاده از سیستم ناب بوده و کمتر بر عوامل آمادگی سازمان برای استقرار سیستم ناب توجه شده است که این به معنای تمرکز بیشتر بر منافع کوتاه‌مدت است و می‌تواند منجر به عدم پایداری و کارایی سیستم در طولانی‌مدت شود [۱۶].

## ۲-۲- رهبری در خدمات دولتی

در حکومت‌های مردم‌سالار، بخش دولتی ابزاری برای پیگیری مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای سیاست‌مداران منتخب است. پائول جویس (۲۰۰۳) اعتقاد دارد در خلق چشم‌اندازهای راهبردی در خدمات دولتی، شناسایی اولویت‌های سیاست‌مداران اهمیت دارد. از مدیران بخش دولتی انتظار می‌رود، چشم‌اندازها را طراحی کرده و به‌کارکنان همه سطوح منتقل کنند. در



گزارش «تقویت رهبری در بخش دولتی»<sup>۱</sup>، رهبری را به‌عنوان کلید تحقق چالش‌های قرن ۲۱ در خدمات دولتی شناسایی کرده است. نیاز به نوسازی، تأمین انتظارات بالاترِ عموم، شراکت، همکاری و مهار فناوری جدید همگی معرف چالش‌های رهبری هستند [۱۷، ص ۲۷].

### شایستگی‌های رهبری برای خدمات دولتی:

جدول ۱، مروری بر مدل‌های شایستگی رهبری بخش دولتی را نشان می‌دهد [۱۸].

جدول ۱. مدل‌های شایستگی رهبری برای خدمات دولتی در کشورهای مختلف [۱۸]

کشور	شایستگی‌های کلیدی	شایستگی‌ها
هلند شایستگی‌های مدیران عالی‌رتبه (۲۰۰۰)	حکمرانی منسجم	چشم‌انداز درباره آینده، جهت‌دادن به اهداف، مهارت‌های شبکه
	رفتارهای بین‌فردی	گوش‌دادن، حساسیت بین‌فردی، رفتار منعطف، توسعه کارکنان
	اثربخشی عملکردی	ابتکار، کنترل، تفویض اختیار، تعاملات
	حساسیت حکمرانی	آگاهی محیطی، پیوستگی حکمرانی، صداقت و فداکاری
	حل مشکلات	تحلیل اطلاعات، قضاوت، انعطاف‌پذیری، ثبات قدم
	تاب‌آوری	انرژی، مقاومت در برابر استرس، انگیزه‌بخشی، ظرفیت یادگیری
	اثرگذاری	ارائه شفاهی <sup>۲</sup> ، اعتمادبه‌نفس، متقاعدسازی <sup>۳</sup> ، پافشاری <sup>۴</sup>
کانادا شایستگی‌های رهبری کلیدی (۲۰۰۴)	تفکر راهبردی	ابتکار از راه تحلیل و ایده‌ها
	مشارکت	بسیج افراد، سازمان‌ها و شرکا
	تعالی مدیریت <sup>۵</sup>	مدیریت فعالیت‌ها، مدیریت افراد، مدیریت مالی
	ارزش‌های اخلاقی	خدمت‌رسانی با احترام و صداقت
استرالیا چارچوب قابلیت رهبری اجرایی (۲۰۰۱) و سیستم یکپارچه رهبری (۲۰۰۴)	شکل‌دهی تفکر راهبردی	قضاوت هوشمندانه، القای اهداف، کنترل اطلاعات و فرصت‌ها، قضاوت، هوش و حس مشترک، ابتکار از راه تحلیل ایده‌ها
	ترویج روابط کاری مولد	تنظیم روابط کاری، تسهیل مشارکت و همکاری، ارزش قائل شدن برای تفاوت‌ها و تنوع‌ها، متنورینگ و توسعه افراد
	دستیابی به نتایج	ایجاد ظرفیت سازمانی و پاسخگویی، هدایت و ایجاد تغییر، از عهده عدم قطعیت برآمدن، اطمینان از اتمام کار و رسیدن به نتیجه

1. Strengthening leadership in the public sector
2. Oral presentation
3. Convincing power
4. Tenacity
5. Management excellence



کشور	شایستگی‌های کلیدی	شایستگی‌ها
	نشان‌دادن انگیزه و صداقت فردی	حرفه‌ای‌گرایی و پاکدامنی، ریسک‌پذیری، تعهد، انعطاف‌پذیری، خودآگاهی و تعهد به توسعه افراد
ایالات متحده شایستگی‌های اصلی مدیران اجرایی (۲۰۰۶)	رهبری تغییر	نوآوری و خلاقیت، آگاهی و شناخت محیط خارجی، انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری، چشم‌انداز
	ایجاد ائتلاف	شراکت، درک سیاسی، مذاکره، تأثیرگذاری
	محرک نتایج <sup>۱</sup>	پاسخگویی، خدمت به مشتری، قاطعیت، کارآفرینی، حل مشکلات
	هدایت افراد	مدیریت تعارض، مدیریت تنوع، توسعه دیگران، ایجاد گروه
نیوزلند نمایه شایستگی مدیر اجرایی (۲۰۰۹)	هوش تجاری	مدیریت مالی، مدیریت سرمایه‌های انسانی، مدیریت فناوری
	رهبری راهبردی	ایجاد و توسعه برنامه‌ها، کنش‌ها و تعاملاتی بلندمدت
	مهارت‌های بین فردی	مهارت‌های فردی و بین‌فردی بسیار توسعه‌یافته
	مهارت‌های عملیاتی	تمرکز کردن و انجام‌دادن کارها
	عمل کردن با صداقت	الگو قراردادن اخلاقیات، استانداردها و رفتارها در معیارهای صداقت
	مهارت‌های موقعیت‌یابی سازمان <sup>۲</sup>	درک زمینه‌های سیاسی سازمان
	شجاعت	ظرفه‌نرفتن از مسئولیت و بحث
	انرژی و انگیزه	نشان‌دادن انرژی و انگیزه برای رسیدن به نتایج بهتر
آفریقای جنوبی چارچوب شایستگی SMS (۲۰۱۱)	شایستگی‌های کلیدی	توانایی و رهبری راهبردی، مدیریت و توانمندسازی، مدیریت برنامه و طرح، مدیریت مالی، مدیریت تغییر
	شایستگی‌های فرایند	مدیریت دانش، ابتکار در خدمت‌رسانی <sup>۳</sup> ، تحلیل و حل مشکلات، جهت‌گیری ارباب‌رجوع و تمرکز بر مشتری
انگلیس چارچوب شایستگی خدمات مدنی (۲۰۱۲)	تعیین جهت بخش راهبردی	توجه به تصویر بزرگ <sup>۴</sup> ، تغییر و ارتقا، تصمیم‌گیری مؤثر،
	نتایج به‌دست‌آمده	دستیابی به نتایج اقتصادی، رهاسدن از ارزش‌های مالی <sup>۵</sup> ، مدیر خدمات کیفی، سرعت‌بخشیدن
	مشارکت افراد	هدایت و ارتباط‌ها، همکاری و مشارکت، ایجاد توانایی
	ارزش‌های خدمات مدنی	صداقت و راستگویی، انصاف و بی‌طرفی و عینیت در تمام امور

Source: Australia, 2004; Canada, 2005; Hondeghe and Vandermulen, 2000; NZ, 2009; South Africa, 2011; UK, 2012; US, 2006. (Mau, 2015: 13-15)

1. Results driven
2. Organizational positioning skills
3. Service delivery
4. Seeing the big picture
5. Delivering value for money



در جستجوی کلمه «رهبری ناب» در منابع داخلی هیچ مقاله و پایان‌نامه مرتبط با این موضوع یافت نشد که تأکیدی بر نوآوری بالای موضوع پژوهش باشد. از این رو پژوهشگران با رجوع به منابع جهانی به نتایج جدول ۲ دست پیدا کردند.

جدول ۲. مطالعه‌های خارجی درباره رهبری ناب [۱۹]

توضیحات	عنوان مقاله‌ها	پژوهشگران
- ارتباط‌های عاملی برای توسعه ساختار رهبری ناب	- Lean Production and Leadership Attributes- The Case of Hungarian Production Managers	- گلاي <sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۱۵)
- مشخصات رهبری ناب در مراقبت بهداشتی عبارت است از: ۱- مراجعه به گمبا؛ ۲- توانمندسازی و اطمینان؛ ۳- تواضع و گشودگی	- Lean Leadership: an Ethnographic Study	- آيچ <sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۱۴)
- علل اصلی شکست ناشی از ضعف در عرصه رهبری: نادیده‌گرفتن فلسفه ناب، بی‌توجهی به افراد و حل مشکلات آنان	-Lean Leadership 15 Rules for a Sustainable Lean Implementation	- دامبروسکی و می‌الک (۲۰۱۴)
- موجبیت رهبری ناب در بهبود و توسعه، تضمین پایداری با مربیگری افراد و تعریف ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف در رهبری ناب	- Lean Leadership- Fundamental Principles and	- دامبروسکی و همکاران (۲۰۱۳)، (۲۰۱۲)
- مشخصات رهبران ناب: رفتن به گمبا- برگزاری جلسه‌های رودرو با استفاده از ابزارهای بصری - فراهم کردن شرایط پیشرفت و تقویت کارمندان - الگوپودن و مربیگری	- The Daily Work of Lean Leaders- Lessons from Manufacturing and Healthcare	- پوکینسکا و دیگران <sup>۳</sup> (۲۰۱۳)
- ناب‌بودن پایدار، نیازمند احترام به افراد، روند طرز فکر فرایندگرا و تشویق پیشرفت مداوم	-An Important Change Strategy for Lean Success	- باشین <sup>۴</sup> (۲۰۱۲)
- درحالی‌که رفتارهای مرتبط با رهبری ناب به‌منظور خدمت به اهداف مهم بهسازی مداوم می‌باشند، الگوی رهبری توسعه‌ای نیز به‌دنبال دستیابی به رهبرانی است که از رفتارها و توسعه خود برخوردارند.	- A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership-Similarities and Differences	- لین بلام (۲۰۱۲)

1. Gelei
2. Aij & et al.
3. Poksinska & et al
4. Bahasin





توضیحات	عنوان مقاله‌ها	پژوهشگران
- چالش و تلاش اصلی رهبران ناب عبارت است از ترویج فرهنگ منتهی به ناب بودن	-Prominent Obstacles to Lean	- باشین (۲۰۱۱)
پیشران‌های تغییر فرهنگ: تغییر رفتارها و نگرش‌ها و فنون مرتبط با روش‌های ناب	-How to Change a Culture: Lessons from NUMMI	- شوک <sup>۱</sup> (۲۰۱۰)
- مدیریت ناب، شکاف بحرانی میان ابزار ناب و تفکر ناب را پر می‌کند.	- The Missing Link: Lean Leadership	- مان <sup>۲</sup> (۲۰۰۹)
- معرفی «کار استاندارد» به مدیران اجرایی منجر به توسعه قابلیت‌ها و تأثیرگذاری هرچه بیشتر رهبری ناب می‌شود.	- Standardized work for executive leadership	- امیلیانی (۲۰۰۸)
- فقدان رابطه میان الگوهای شایستگی و کارآمد موجب دست‌کم‌گرفتن اعتقادهای موجود در فرهنگ و بافت سازمانی و طرز فکر رهبران می‌شود.	- Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies	- امیلیانی (۲۰۰۳)

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر پارادایم، جزو پارادایم‌های تفسیری، از نظر رویکرد پژوهش، پژوهش کیفی، از نظر استراتژی پژوهش، استراتژی نظریه داده‌بنیاد یا نظریه مبنایی، از نظر تاکتیک تاکتیک تحلیل محتوای پنهان را دارد. از نظر ماهیت روش، اکتشافی در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است و با توجه به رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین ۱۹۹۸ انجام شده است. برابر با استراتژی پژوهش مذکور، شیوه گردآوری اطلاعات به صورت مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختارمند با مدیران، اساتید، خبرگان و کارشناسان حوزه دانش مدیریت و رهبری سازمانی به‌ویژه در حوزه سازمان‌های دولتی بوده است (داده دست اول) و مطالعات گسترده در راستای جمع‌آوری ادبیات، مطالعه‌ها و دسته‌بندی مقاله‌ها، کتاب‌ها در حوزه رهبری و حوزه ناب انجام شده است (داده دست دوم). روش نمونه‌گیری در این پژوهش روش پژوهش کیفی با ترکیب روش‌های نمونه‌گیری هدفمند، قضاوتی و روش گلوله‌برفی و در نظر گرفتن پنج معیار «کلیدی بودن»، «شناخته‌شده به‌وسیله سایرین»، «فهم نظری موضوع»، «تنوع» و «موافقت با مشارکت» می‌باشد.

1. Shook  
2. Mann



باتوجه به کیفی بودن روش پژوهش، حجم نمونه پژوهش حاضر، تا حد رسیدن به «اشباع یا کفایت نظری» در مجموع ۲۳ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تخصصی (به‌طور میانگین ۱۲۰ دقیقه) با در نظر گرفتن معیارهای فوق می‌باشد؛ پس از انجام مصاحبه ۲۰ام اشباع نظری حاصل شد، اما به‌منظور اطمینان از جامعیت و اعتبار پژوهش، فرایند گردآوری داده‌ها تا مصاحبه ۲۳ام ادامه پیدا کرد. در جدول ۳ پراکندگی مصاحبه‌شوندگان نشان داده شده است.

جدول ۳. پراکندگی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	نوع	تعداد	درصد
۱	دانشگاهی	۹	۳۹/۲٪
۲	اجرایی	۸	۳۴/۷٪
۳	دانشگاهی و اجرایی (توأم)	۶	۲۶/۱٪
	جمع	۲۳	۱۰۰

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها باتوجه به روش کیفی نظریه داده‌بنیاد بر مبنای تحلیل محتوای پنهان و مدل‌سازی کیفی است و در مرحله تعیین روایی، بر مبنای تجزیه و تحلیل مربوط به خود نظریه داده‌بنیاد بوده است. نرم‌افزار استفاده‌شده برای انجام و اجرای مراحل بالا، نرم‌افزار (MAXQDA.PRO.2018.1) برای کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی نسبت به مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی و قضیه (ها) استفاده شده است.

اعتبار و روایی در پژوهش حاضر نیز همانند آنچه در پژوهش‌های کیفی مرسوم است «با تأکید بر قابلیت اعتماد، اصالت داده‌ها، مربوط بودن، و موثق بودن» انجام می‌گیرد. همچنین پژوهشگر تلاش می‌کند تا افزون بر «درگیری طولانی با طرح پژوهش» (بیش از دو سال) و «توصیف دقیق و عمیق»، پیشرفت کار گردآوری و تحلیل اطلاعات را به‌طور مستمر زیر نظر اساتید مربوط به انجام برساند تا افزون بر تدقیق بیشتر، همواره امکان اصلاح مراحل وجود داشته باشد. علاوه بر موارد مذکور که استحکام درونی پژوهش را موجب خواهد شد، روش



پژوهش داده‌بنیاد تدبیر خاص و منحصر به فردی درون خود به نام «مقایسه و سنجش مستمر» دارد.

مقایسه و سنجش مستمر در پژوهش حاضر به صورت مداوم و با حرکت رفت و برگشتی پژوهشگر به مفاهیم و مقوله‌ها قبلی ظهور یافته صورت می‌گیرد. به این شکل که ظهور هر «مفهوم جدید» و یا «مقوله جدید» با توجه به مفاهیم و مقوله‌های قبلی شکل گرفته و در مقایسه با آنها خواهد بود. علاوه بر این مقایسه و سنجش مستمر «اصلاح» مفاهیم و مقوله‌ها قبلی را نیز به دنبال خواهد داشت. چنانچه بنا بر اظهارات مصاحبه‌شوندگان، پژوهشگر به این نتیجه برسد که مفهوم یا مقوله قبلی شکل گرفته نیازمند اصلاح است، به این مهم اقدام می‌ورزد.

## ۵- یافته‌های پژوهش

### ۵-۱- کدگذاری باز

در این پژوهش، بر مبنای راهبرد کدگذاری نکات کلیدی، ۲۴۳۱ کد اولیه با تکرار (۶۷۶) کد بدون تکرار) به صورت برجسب‌های مفهومی نرم‌افزار و از کدهای اولیه مشابه، کدگذاری ثانویه‌ای شکل گرفت. به همین ترتیب از کدهای ثانویه مشابه، ۹۷ مفهوم به وجود آمد و از مفاهیم مشابه، ۳۷ مقوله فرعی، برجسب‌گذاری مفهومی شد. این فرایند کدگذاری اولیه تا استخراج مقوله‌های فرعی به صورت کاملاً مستقل و مجزا برای تک تک مصاحبه‌شوندگان انجام گرفت.

از میان ۹۷ مفهوم انتزاعی ایجاد شده، ۴۶ مورد بدون سابقه نظری و به عنوان نوآوری پژوهش حاضر در سطح خلق «مفاهیم انتزاعی» تشخیص داده شد. مفاهیم به دست آمده در الگوی اکتشافی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی در جدول ۴ یادآوری می‌شود.



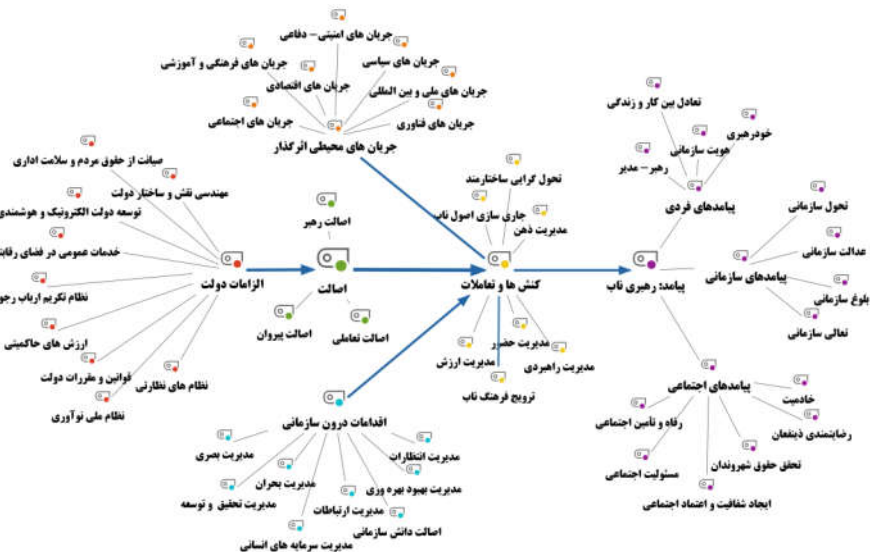
جدول ۴. «مفهوم‌سازی» حاصل از «کدگذاری باز» [۳]

ردیف	مفهوم	ردیف	مفهوم	ردیف	مفهوم
۱	راهبری دولت	۱۷	پیچیدگی تناسب‌های عوامل اجتماعی	۳۲	نظام ارائه ایده
۲	رقابتی‌شدن فضای دولتی	۱۸	اکتساب اثر عمیق سازمان از جامعه	۳۳	ارزشمندی سفر ناب
۳	مدیریت ارتباط با مشتری	۱۹	شبکه‌سازی اجتماعی	۳۴	جاری‌سازی سیستم‌های ارزشی
۴	ارجحیت منافع ملی و جمعی	۲۰	تحول در نظام تعلیم و تربیت	۳۵	رهبر-مدیر
۵	دنباله‌روی ارزش‌های حاکمیتی	۲۱	دگرذیسی مفهوم پرورش در نسل جدید	۳۶	خودرهبری
۶	تفیح قوانین و مقررات دولتی	۲۲	خانواده و فامیل یادگیرنده	۳۷	هویت سازمانی
۷	امکان‌پذیری تغییر قوانین و مقررات در دولت	۲۳	توجه به اطلاعات تاریخی	۳۸	ویژگی‌های مدیریتی
۸	کارآمدی نظام‌های نظارتی	۲۴	فناوری نرم	۳۹	ویژگی‌های شخصیتی
۹	مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور	۲۵	نقش فناوری‌های نوین	۴۰	اصالت رفتاری پیروان
۱۰	مدیریت اطلاعات	۲۶	التزام اعتقاد رهبر ناب به اصول ناب	۴۱	اصالت شخصیتی پیروان
۱۱	تجاری‌سازی دانش	۲۷	امکان تعمیم‌پذیر بودن رهبری ناب در سازمان‌های دولتی	۴۲	گشودگی روابط
۱۲	برندسازی	۲۸	شراکت راهبردی	۴۳	هویت‌بخشی جمعی
۱۳	توجه به انتظارها	۲۹	اهمیت حضور حقیقی رهبر ناب	۴۴	ایجاد شفافیت و اعتماد اجتماعی
۱۴	مدیریت برند	۳۰	حضور وجودی پیروان	۴۵	رفاه و تأمین اجتماعی
۱۵	پدیده‌انگاری بحران سازمانی	۳۱	تغییر مدل‌های ذهنی	۴۶	تحقق حقوق شهروندان
۱۶	حمایت‌گری رهبر در مدیریت بحران				



## ۵-۲- کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، فرایند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌های شان و پیوندادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز، تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد شود [۲۰]. از میان مقوله‌های فرعی به دست آمده با توجه به راهبرد ساختاری نظریه داده‌بنیاد، شش مقوله اصلی به دست آمد که عبارت است از «اصالت (مقوله محوری)»، «الزامات دولت (شرایط علی)»، «کنش‌ها و تعاملات (راهبردها)»، «جریان‌های محیطی اثرگذار (شرایط بیرونی)»، «اقدامات درون سازمانی (عوامل درونی)»، «رهبری ناب (پیامدها)» می‌شود. پیامد رهبری ناب مشتمل بر پیامدهای «فردی»، «سازمانی» و «اجتماعی» می‌شود. در نمودار ۱ مقوله‌های اصلی به همراه مقوله‌های فرعی نشان داده شده است.



نمودار ۱. الگوی کدگذاری مدل داده‌بنیاد رهبری ناب براساس نرم‌افزار MAXQDA.PRO.2018.1



### ۵-۳- کدگذاری انتخابی

در کدگذاری انتخابی یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها صورت می‌پذیرد [۲۱]. در این مرحله براساس الگوی کدگذاری نظریه داده‌بنیاد الگوی رهبری در سازمان‌های دولتی تفسیر می‌شود: عوامل علی آن دسته از شرایط، رویدادها و وقایع هستند که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند [۲۲]. در این پژوهش «مهندسی نقش و ساختار دولت»، «صیانت از حقوق، مردم و سلامت اداری»، «توسعه دولت الکترونیک و هوشمندی اداری»، «خدمات عمومی در فضای رقابتی»، «نظام ملی تکريم ارباب‌رجوع»، «ارزش‌های حاکمیتی»، «قوانین و مقررات»، «نظام ملی نوآوری»، «نظام‌های نظارتی» به‌عنوان عوامل علی الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی در نظر گرفته شد. شایان ذکر است که طبقه یا مقوله محوری طبقه‌ای است که بتوان آن را در مرکز قرار داد؛ یعنی همه مقوله‌های اصلی دیگر بتوانند به آن ربط داده شوند. همچنین باید بتوان آن را به کرات در داده‌ها مشاهده کرد. باتوجه به تأکیدات اصلی، طبقه «اصالت» به‌عنوان طبقه محوری انتخاب شد، اصالت در سازمان‌های دولتی متأثر از الزام‌های دولت است؛ به‌عبارت‌دیگر اصالت در سازمان‌های دولتی تأثیرپذیری معناداری از الزام‌های دولت می‌گیرند، طبقه «اصالت» به‌عنوان طبقه محوری شامل «اصالت رهبر»، «اصالت پیروان» و «اصالت تعاملی» می‌باشد. مفاهیم «ویژگی‌های شخصیتی» و «ویژگی‌های مدیریتی» مقوله فرعی «اصالت رهبر» و دو مفهوم «اصالت شخصیتی پیروان» و «اصالت رفتاری پیروان» مفاهیم تکوین‌کننده مقوله فرعی «اصالت پیروان» ماست. همچنین مقوله فرعی «اصالت تعاملی» شامل دو مفهوم «گشودگی روابط» و «هویت‌بخشی جمعی» می‌باشد. کنش‌ها و تعامل‌ها در سازمان‌های دولتی متأثر از اصالت (رهبر، پیروان، تعاملی) است. مقوله محوری اصالت تأثیر مستقیمی بر کیفیت کنش‌های و تعامل‌های سازمانی مانند «جاری‌سازی اصول ناب»، «تحول‌گرایی ساختارمند»، «مشارکت راهبردی»، «ترویج فرهنگ ناب»، «مدیریت حضور»، «مدیریت ذهن» و «مدیریت ارزش» می‌گذارد. شرایط مداخله‌گر خارجی نیز شرایط بستری یا محیطی عمومی هستند که کنش‌ها و تعامل‌ها از آنها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند. از متن مصاحبه‌ها و باتوجه به مفاهیم به‌دست‌آمده به مقوله‌های انتزاعی‌تر «جریان‌های اجتماعی»،

#### 1. Intervening conditions



«جریان‌های اقتصادی»، «جریان‌های فرهنگی - آموزشی»، «جریان‌های ملی و جهانی»، «جریان‌های فناوری»، «جریان‌های سیاسی»، «جریان‌های امنیتی - دفاعی» به‌عنوان جریان‌های بیرونی اثرگذار محیطی دست یافته شد که به‌طور مستقیم بر کنش‌ها و تعامل‌ها تأثیر دارند. ویژگی‌های مداخله‌گر داخلی نیز عواملی را شامل می‌شوند که بدون آنها تحقق الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی امکان‌پذیر نیست. شرایط مداخله‌گر داخلی یا همان عوامل (اقدام‌ها) درون سازمانی مانند «مدیریت بهبود بهره‌وری»، «مدیریت سرمایه‌های انسانی»، «اصالت دانش سازمانی»، «مدیریت پژوهش و توسعه»، «مدیریت انتظارها»، «مدیریت بصری»، «مدیریت بحران»، «مدیریت ارتباط‌ها» بر کنش‌ها و تعاملات سازمانی اثرگذاری مستقیمی دارد. پیامد پیروی از کنش‌ها و تعامل‌ها که خود متأثر از جریان محیطی اثرگذار بیرونی و اقدام‌های درون‌سازمانی می‌شود، رهبری ناب است که خود شامل پیامدهای کلی فردی و سازمانی و اجتماعی است. در پژوهش حاضر، پدیده رهبری ناب به‌عنوان پیامد عوامل متعددی را شامل می‌شود مانند «پیامدهای فردی»، «پیامدهای سازمانی»، «پیامدهای اجتماعی». پیامدهای فردی خود نیز شامل مفاهیمی چون «رهبر - مدیر»، «خودرهبری»، «هویت‌بخشی» و «تعادل بین کار و زندگی» است. پیامدهای سازمانی نیز شامل «عدالت سازمانی»، «بلوغ سازمان»، «تحول سازمان» و «تعالی سازمان» می‌باشد و در آخر مقوله فرعی پیامدهای اجتماعی خود شامل مفاهیمی چون «خادمیت»، «ایجاد شفافیت» و «اعتماد اجتماعی»، «رفاه و تأمین اجتماعی»، «رضایت ذی‌نفعان» و «تحقق حقوق شهروندان» می‌شود.

در فرآیند کدگذاری، آنتروپی شانون<sup>۱</sup> برای هر یک از کدها محاسبه شده و در قالب ماتریس فراوانی کدها در پژوهش ارائه می‌شود.

#### 1. Shanon entropy

۱- آنتروپی شنون در نرم‌افزار مکس کیو دی ا به‌صورت گرافیکی فراوانی کدها (مفاهیم، مقولات) موردنظر برای هر مصاحبه نشان می‌دهد و به‌طور صرف این ضریب اهمیت از نگاه کمیت اطلاعات می‌باشد و به کیفیت آن نمی‌پردازد و به‌عنوان اطلاعات تکمیلی ذکر شده است.



Code System	W	V	U	T	S	R	Q	P	O	N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	SUM	
> الزامات دولت																								96	
> اصالت																									319
> جریان های محیطی اثرگذار																									57
> اقدامات درون سازمانی																									261
> کنش ها و تعاملات																									183
> پیامد: رهبری ناب																									106
Σ SUM	22	27	35	34	30	20	26	30	49	44	43	40	52	42	47	33	29	46	71	61	67	92	82	1,022	

شکل ۱. ماتریس فراوانی مقوله‌های اصلی الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی

براساس ماتریس ارائه‌شده در الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی مقوله اصلی «اصالت» بیشترین فراوانی (۳۱۹) را در بین مقوله‌ها دارد.

## ۶- نتیجه‌گیری

در عصر حاضر عملکرد سازمان‌های دولتی به شدت روی کیفیت اهداف آحاد جوامع انسانی سایه افکنده است. به همین دلیل ارتقای سطح راهبری این نوع سازمان‌ها از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. از طرفی به نظر می‌رسد الگوی رهبری متمرکزی که مستجمع عوامل اثرگذار بر اداره بهینه این نوع سازمان‌ها باشد، تاکنون ارائه نشده است. از این رو پس از جستجوی پرکنکاش و نظام‌مند میان نظریه‌ها و الگوهای متعدد و متکثر رهبری سازمان و وجود نقاط ضعف در هریک از الگوهای پیشین به منظور پاسخ به سؤال‌های پژوهش، تصمیم به طراحی الگوی اکتشافی رهبری در سازمان‌های دولتی گرفته شد. به همین دلیل پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که باتوجه به ویژگی‌های چندگانه سازمان‌های دولتی در عصر حاضر (نظریه رهبری ناب) که پیش‌تر در محیط صنعت به کار گرفته شده است، می‌تواند مبنایی برای استخراج الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی در نظر گرفته شود. برای نیل به این هدف از روش پژوهش کیفی مصاحبه بنیان نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. بر مبنای این انتخاب کدگذاری‌های سه‌گانه باز، محوری و انتخابی به شیوه‌ای نظام‌مند و به صورت استقرایی صورت‌بندی شد؛ به گونه‌ای که نخست به شناسایی افراد خبره (که بخشی دانشگاهی و بخشی اجرایی و برخی هم ویژگی توأم دانشگاهی و اجرایی را داشته باشند) پرداخته شد. سپس مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختارمندی انجام شد. الگوی حاصل به لحاظ دستیابی به الگوی





اکتشافی، کاملاً الگوی فرایندی است. به دلیل حساسیت نظری پژوهشگران، انجام کدگذاری‌های دقیق باز، ثانویه، محوری و انتخابی و استخراج مفاهیم و مقوله‌ها و به دلیل رعایت دو اصل اساسی «کثرت‌گرایی مصاحبه‌شوندگان» و «سنجش و پیگیری مستمر مصاحبه‌شوندگان»، مستقل‌بودن این روش تضمین می‌شود. با استفاده کارا و اثربخش از نرم‌افزار تحلیل کیفی (MAXQDA.PRO.2018.1)، مقوله محوری «اصالت» و نیز شرایط علی با عنوان «الزامات دولت»، «کنش‌ها و تعامل‌های سازمانی»، دو مقوله اثرگذار بستر حاکم یا «جریان‌های محیطی اثرگذار بیرونی» و نیز مقوله عوامل داخلی «اقدام‌های درون سازمانی» و «رهبری ناب» به‌عنوان پیامد نهایی این الگوی اکتشافی استخراج شد.

در سطح «مفهوم‌سازی» و نیز «مقوله‌بندی» با توجه به ذهنیات خاص پژوهشگران در فرایند کدگذاری به‌طور طبیعی دسته‌ای از مفاهیم یا مقوله‌ها خلق می‌شوند که هر چند «لفظ» و عنوان «اسمی» آنها سابقه نظری دارد، اما «محتوا»ی هر کدام منحصر به فرد بوده و برآمده از داده‌های گردآوری شده پژوهش می‌باشد. بنابراین این احتمال وجود دارد که الفاظ به‌کار گرفته شده برای نام‌گذاری مفاهیم و مقوله‌ها به ظاهر سابقه نظری داشته باشند، اما از نظر پژوهشگران نیز نوآورانه تلقی شوند. در پژوهش حاضر ۳۷ مقوله فرعی تبیین شد که در قالب ۶ مقوله اصلی قرار می‌گیرد. بعضی از مقوله‌ها یا بخشی از آنها در ادبیات ناب، در «رهبری سازمان‌های دولتی» و در بررسی «کاربرد اصول ناب در خدمات دولتی» به‌وسیله پژوهشگران دیگر بررسی شده است که در ادامه به شرح همسویی‌های آنها پرداخته می‌شود:

در مقوله اصلی «الزام‌های دولت»، مقوله فرعی «خدمات عمومی در فضای رقابتی»، به‌وسیله هالینگ و رن‌استروم<sup>(۲۰۱۴)</sup> الگوبرداری از سازمان‌های پیش‌تاز موردتوجه قرار گرفته است. مقوله فرعی «نظام ملی تکریم ارباب‌رجوع» با پژوهش مائو (۲۰۱۵) در رهبری سازمان‌های دولتی و بیان جهت‌گیری به سوی ارباب‌رجوع همراستا می‌باشد. مقوله فرعی «ارزش‌های حاکمیتی» با پژوهش مائو (۲۰۱۵) در رهبری سازمان‌های دولتی و بیان ارزش‌های خدمات مدنی و حساسیت حکمرانی همراستا می‌باشد.



- در مقوله محوری «اصالت»، «اصالت رهبر» در «رهبری سازمان‌های دولتی» به وسیله مایو (۲۰۱۵) که مهارت‌های شبکه‌سازی، گوش‌دادن، حساسیت بین‌فردی، فداکاری برای رهبری در کشورهای مختلف مهم دانسته شده است و برای مقوله فرعی «اصالت پیروان»، دامبرسکی و می‌الک (۲۰۱۴) تعهد پیروان را مهم دانسته‌اند.
- در مقوله اصلی «جریان‌های محیطی اثرگذار پیرونی» در مورد مقوله فرعی «جریان‌های فناوری» مائو (۲۰۱۵) در «رهبری سازمان‌های دولتی» مدیریت فناوری و در مقوله فرعی «جریان‌های سیاسی» غلام‌زاده (۱۳۹۳) در «رهبری سازمان‌های دولتی» شناسایی اولویت‌های سیاست‌مداران را مهم دانسته‌اند.
- در مقوله اصلی «کنش‌ها و تعاملات» پدرسون و هونیچ (۲۰۱۱) قهرمان بهبود و ابتکارهای بهبود را در بحث «به‌کارگیری اصول ناب در سازمان‌های دولتی» مهم دانسته‌اند. مائو (۲۰۱۵) در «رهبری سازمان‌های دولتی»، مدیریت و ایجاد تغییر را بیان کرده است. دروتز (۲۰۱۴) بهبود ساختار را در «کاربرد اصول ناب در سازمان‌های دولتی» مهم دانسته است. در مقوله فرعی «مدیریت راهبردی» مائو (۲۰۱۵) چشم‌انداز درباره آینده و جهت‌دادن به اهداف آگاهی محیطی، شکل‌دهی تفکر راهبردی؛ ردنور (۲۰۱۱) توجه به منافع کوتاه‌مدت در «به‌کارگیری ناب در سازمان‌های دولتی» مهم دانسته‌اند. در مقوله فرعی «ترویج فرهنگ ناب» پدرسون و هونیچ (۲۰۱۱) حمایت فرهنگ سازمانی را در «کاربرد ناب در سازمان‌های دولتی» موردتوجه قرار داده‌اند. در مقوله فرعی «مدیریت حضور» مائو (۲۰۱۳) ابتکار از راه تحلیل ایده‌ها را «در رهبری سازمان‌های دولتی» مهم دانسته است.
- در مقوله اصلی «اقدام‌های درون سازمانی» در مقوله فرعی «مدیریت بهبود بهره‌وری» مائو (۲۰۱۵) مهارت‌های عملیاتی، اطمینان از اتمام کار و رسیدن به نتیجه اثربخشی عملکردی در «رهبری سازمان‌های دولتی» را بیان کرده است. پدرسون و هونیچ (۲۰۱۱) بهبود عملیات و فرایندها؛ دروتز (۲۰۱۴) کاهش استاندارد اتلاف، کاهش زمان انجام کار، برآوردن نیازهای ارباب‌رجوع در «کاربرد ناب در سازمان‌های دولتی» را بیان کرده‌اند. در مقوله فرعی «مدیریت سرمایه‌های انسانی» مائو (۲۰۱۵) مقاومت در برابر



استرس، مشارکت، کار گروهی «در رهبری سازمان‌های دولتی» را مهم دانسته است. در مقوله فرعی «اصالت دانش سازمانی» مائو (۲۰۱۵) تحلیل اطلاعات، ظرفیت یادگیری و منتورینگ «در رهبری سازمان‌های دولتی» بیان کرده است. پدرسون و هونیچ (۲۰۱۱) انتقال دانش را در «کاربرد ناب در سازمان‌های دولتی» بیان کرده اند. در مقوله فرعی «مدیریت پژوهش و توسعه» مائو (۲۰۱۵) نوآوری و خلاقیت را در «رهبری سازمان‌های دولتی» و راندور (۲۰۱۱) خلاقیت کارکنان برای بهبود در «کاربرد ناب در سازمان‌های دولتی» مهم دانسته‌اند. در مقوله فرعی «مدیریت بصری» دروتز (۲۰۱۴) برنامه‌ریزی بصری را «در کاربرد ناب در سازمان‌های دولتی» مهم دانسته است. در مقوله فرعی «مدیریت بحران» مائو (۲۰۱۵) تعامل‌ها، مذاکره، متقاعدسازی در «رهبری سازمان‌های دولتی» و دروتز (۲۰۱۴) برگزاری جلسه‌ها و پدرسون و هونیچ (۲۰۱۱) ارتباط‌های مؤثر در «کاربرد ناب در سازمان‌های دولتی» حائز اهمیت دانسته‌اند.

- در مقوله اصلی پیامدها یا «رهبری ناب» مائو (۲۰۱۵) تعالی مدیریت (مدیریت فعالیت‌ها، مدیریت افراد، مدیریت مالی) در «رهبری سازمان‌های دولتی»؛ پدرسون و هونیچ (۲۰۱۱) تفکر سیستمی؛ راندور و جانستون (۲۰۱۳) افزایش رضایت و انگیزه کارکنان، در «کاربرد ناب در سازمان‌های دولتی» مهم دانسته‌اند. مائو (۲۰۱۵) ارزش‌های اخلاقی (خدمت‌رسانی با احترام و صداقت)، پاسخگویی، خدمت به مشتری در «رهبری سازمان‌های دولتی»؛ راندور و جانستون (۲۰۱۳) افزایش رضایت کارمندان و مشتری، دروتز (۲۰۱۴) خدمت به مشتری در «کاربرد ناب در سازمان‌های دولتی» حائز اهمیت دانسته‌اند.

قضایای نظری بیانگر روابط تعمیم‌یافته بین یک طبقه و مفاهیم با طبقه‌های معین است [۲۳]. پنج قضیه نظری به شرح زیر به دست آمده است:

قضیه اول: اصالت در سازمان‌های دولتی متأثر از الزام‌های دولت است؛  
قضیه دوم: کنش‌ها و تعامل‌ها در سازمان‌های دولتی متأثر از اصالت (رهبر، پیروان، تعاملی) موجود است؛



قضیه سوم: شرایط مداخله‌گر داخلی یا همان عوامل درون سازمانی بر کنش‌ها و تعامل‌های سازمانی اثرگذاری مستقیمی دارد.

قضیه چهارم: کنش‌ها و تعامل‌ها در سازمان‌های دولتی به‌طور مستقیم متأثر از جریان‌های محیطی اثرگذار بیرونی می‌باشند؛

قضیه پنجم: پیامد پیروی از کنش‌ها و تعامل‌ها که خود متأثر از جریان محیطی اثرگذار بیرونی و اقدام‌های درون سازمانی می‌شود، رهبری ناب است که خود شامل پیامدهای کلی فردی و سازمانی و اجتماعی است.

باتوجه به مبانی نظری، مبانی تجربی و ارزش افزوده‌ای که به سبب انجام روشمند این پژوهش بر ر مقوله رهبری ناب در سازمان‌های دولتی انجام شده است، می‌توان پیشنهادهای پژوهشی و اجرایی را ارائه داد.

- پیشنهاد می‌شود ابعاد و متغیرهای رهبری ناب در سازمان‌های خصوصی بررسی شده و نتایج پژوهش انجام‌گرفته با نتایج پژوهش اخیر مقایسه شود.

- به‌منظور اطمینان از تحقق کامل پیاده‌سازی این الگوی اکتشافی، پژوهشگران بعدی بر طراحی ابزار یا ابزارهای پایش و سنجش مستمر مربوط به موفقیت یا عدم موفقیت اجرای این الگوی اکتشافی اقدام کنند.

- به‌منظور مطالعه تطبیقی کاربردی مبتنی بر زیست‌بوم اسلامی - ایرانی پیشرفت پیشنهاد می‌شود، مطالعه‌های اکتشافی الگوی رهبری ناب با رویکرد اسلامی انجام شود.

- بررسی تأثیرات رهبری ناب بر پیروان و عملکرد بلندمدت از راه مکانیزم‌های سطح گروهی و سازمانی انجام شود.

- پیشنهاد می‌شود جلسه‌های متعددی با مدیران اهرمی و اثرگذار سازمان‌ها درجهت تنویر افکار و اصلاح مدل‌های ذهنی درجهت آماده‌سازی برای به‌کارگیری این نوع از رهبری برگزار شود.



## ۷- منابع

- [۱] دانایی فرد ح. «نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی، گذشته، حال و آینده»، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت، (۱۳۹۵).
- [۲] ایرانی ح، الوانی س. م، جنداقی غ، زارعی متین ح، «طراحی الگوی رهبری سخاوتمند در بیمارستان‌های دولتی استان قم»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۰ (۳۸)، (۱۳۹۴)، ۱-۳۳.
- [۳] اعتمادی م. الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی، رساله دکتری به راهنمایی دکتر میرعلی سیدنقوی، تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، (۱۳۹۸).
- [4] Ljungblom M., "A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership- Similarities and Differences", *Management and Production Engineering Review*, 3(4): (2012), 54-68.
- [5] Aij H.K., Visse M,V., Guy Widdershoven A,M., "Lean Leadership: an Ethnographic Study, Leadership in Health Services", 28(2): (2014), 119-134.
- [6] Dombrowski U., Mielke T., "Lean Leadership – 15 Rules for a Sustainable Lean Implementation", *Variety Management in Manufacturing Proceedings of the 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems*, 17: (2014), 565-570.
- [7] Van Dun H. D., Hicks J. N., Wilderom C. P., "Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research", *European Management Journal*, 35(2): (2016), 174-186.
- [8] Pendse O., "Performance measurement in relation to lean leadership A case study at SSAB that is undertaking a Lean transformation", *Master of Science in Engineering Technology Industrial and Management Engineering Luleå University of Technology Department of Business Administration, Technology, and Social Sciences*, (2016).
- [9] Shang G., "Toyota Way Lean Leadership: Some Preliminary Findings from the Chinese Construction Industry", *Lecturer, School of Architecture and the Built Environment*, The University of Newcastle, (2014).
- [۱۰] افجه، س.ع، حمزه پور م. «رهیافتی جامع از نظریه رهبری کوانتومی و کاربردهای آن در سازمان»، *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۸ (۲)، (۳۱): (۱۳۹۳)، ۱۳۱-۲۰۴.
- [11] Ashtiani N. N., *Building a Sustainable Lean Culture (A Holistic Lean Leadership Model)*, for the Degree of Master of Applied Science in Industrial Engineering, Department of Mechanical and Industrial Engineering Montreal, Quebec, Canada, (2016).



- [12] Halling B., Renstrom J., "Lean leadership: a matter of dualism", *Human Resources and Development and Management*, 14(4): (2016), 242-253.
- [13] Pedersen E. R. G., Huniche M., "Determinants of lean success and failure in the Danish public sector: A negotiated order perspective", *International Journal of Public Sector Management*, 24 (5): (2011), 403-420.
- [14] Emiliani M. L., Emiliani M., "Music as a framework to better understand Lean leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 34(5): (2013), 407-426.
- [15] Drotz E., "Lean in the Public Sector", *Possibilities and Limitations, Linköping Studies in Science and Technology*, Thesis No. 1677, Department of Management and Engineering, Linköping University, Sweden, (2014).
- [16] Radnor Z., "Implementing lean in health care: making the link between the approach, readiness and sustainability", *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 2(1): (2011), 1-12.
- [۱۷] غلامزاده داریوش «رهبری استنتاج درس‌هایی از بافت سازمان»، چاپ دوم، انتشارات ترمه، (۱۳۹۳).
- [18] Mau T. A., "Leadership competencies for a global public service", *International Review of Administrative Sciences*, 83(1): (2015), 3-22.
- [۱۹] سیدنقوی م. ع.، حمزه‌پور، م.، بامداد صوفی، ج.، اعتمادی، م. «طراحی مدل مفهومی ساختاری- تفسیری رهبری ناب، مبتنی بر رهیافت جامع جوهره مفهوم ناب»، نشریه علمی-پژوهشی مدیریت فرد، ۷(۵۷): (۱۳۹۷)، ۲۳۳-۲۵۱.
- [۲۰] دانایی‌فرد ح.، الوانی س م.، آذر ع. «روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع»، انتشارات صفار، (۱۳۹۲).
- [۲۱] اشتراوس ا.، کوربین ج. «مبانی پژوهش کیفی فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای»، ترجمه ا. افشار، تهران: نشر نی، (۱۳۹۲).
- [۲۲] مهدی بیگی ن.، کمالیان ا.، یعقوبی ن.، پورعزت ع.، رونقی م. «توسعه ظرفیت اصلاح نظام اداری در پرتو سازمان هوشمند با رویکرد داده‌بنیاد»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۹ (۳): (۱۳۹۸)، ۱۱۱-۱۳۲.
- [۲۳] حمزه‌پور م. «الگوی بومی رهبری کوانتومی در شرکت‌های داده‌بنیان ایران»، اندیشه مدیریت راهبرد، ۱ (۳۳): (۱۳۹۷)، ۱۵۳-۱۸۳.