Designing and compiling the model of lean leadership competencies in South Pars Gas Complex

Mohammad Gheysari[1] - Mohsen Farhadinejad[2]
Hossein Damghanian[3] - Alireza Amini[4]

Abstract

Managers always play a vital role in organizations. On the one hand, the role of prominent managers in earning money and organizational success is obvious in many successful organizations today. This research was done with the aim of designing and developing a model of lean leadership competencies. The current research method is descriptive-exploratory based on a qualitative approach. The statistical population of the research is industry experts and university professors (government administration), 15 of them were selected using the purposeful sampling method and the approach of selecting key people and the theoretical criteria. The main tool for collecting research data is a semi-structured interview. The tool of data analysis and interview is theme analysis. The method of data analysis in the qualitative section is using open coding, axial coding and selective coding. The validity of the interview questions was used by the criteria of acceptability and reliability, and the results of Cronbach's alpha coefficient showed that the interview questions have reliability. The findings were categorized in the form of three sets of basic, organizing, and comprehensive themes and organized in the form of a network of themes. Based on the obtained results, the mentioned model consists of 5 inclusive themes and 24 themes.

Keywords:
pure leadership, creative competencies, leadership competencies, psychological competencies, theme analysis

1. PhD student in public administration majoring in organizational behavior (corresponding author), gheysari@semnan.ac.ir
2. Assistant Prof, Department of Business Management, Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. farhadi@semnan.ac.ir
3 . Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences,Semnan University, Semnan, Iran, hdamghanian@semnan.ac.ir
4 . Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Economics, Management and Social Sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran. alirezaamini@shirazu.ac.ir

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۱۲/۰۹ تاریخ پذیرش ۱۴۰۲ /۰۷/۰۴

طراحی و تدوین الگوی شایستگی‌های رهبری ناب در مجتمع گاز پارس جنوبی

محمد قیصری[۱] ـ محسن فرهادی‌نژاد[۲] ـ حسین دامغانیان[۳] ـ علیرضا امینی[۴]

چکیده

مدیران همواره نقش حیاتی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. نقش مدیران برجسته در کسب درآمد و موفقیت سازمانی امروزه در بسیاری از سازمان‌های موفق، آشکار است. این تحقیق با هدف طراحی و تدوین الگوی شایستگی‌های رهبری ناب انجام شده است. روش تحقیق حاضر توصیفی- اکتشافی مبتنی بر رویکرد کیفی است. جامعه آماری تحقیق، خبرگان صنعت و اساتید دانشگاهی (مدیریت دولتی) است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و رویکرد انتخاب افراد کلیدی و معیار اشباع نظری تعداد ۱۵ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری داده‌های تحقیق، مصاحبه نیمه ساختاریافته است. ابزار تحلیل داده‌ها و مصاحبه، تحلیل مضمون (تم) است. روش تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. روایی سؤالات مصاحبه به‌وسیله معیار قابل‌قبول بودن و قابل‌اعتماد بودن استفاده گردید و نتایج ضریب آلفای کرونباخ نشان داد که سؤالات مصاحبه دارای پایایی هستند. نتایج یافته‌ها در قالب سه مجموع مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر دسته‌بندی و در قالب شبکه مضامین سازماندهی شد. براساس نتایج به‌دست آمده، الگوی مذکور متشکل از ۵ مضمون فراگیر و ۲٤ مضمون است.

کلیدواژه‌ها: رهبری ناب، شایستگی‌های خلاق، شایستگی‌های راهبری، شایستگی‌های روان‌شناختی، تحلیل مضمون

---

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی (نویسنده مسئول)، gheysari@semnan.ac.ir
۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان ایران، farhadi@semnan.ac.ir
۳ . دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان ایران، hdamghanian@semnan.ac.ir
۴. دانشیار گروه مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز، alirezaamini@shirazu.ac.ir

مقدمه

رهبری از ناشناخته‌ترین و پیچیده‌ترین و مؤثرترین مقوله‌ها در بحث مدیریت سازمانی است و این مقوله سبب تفاوت بین سازمان‌ها از نظر چگونگی اداره سازمان شده است (نقوی و همکاران، ۱۳۹۸). با تشدید رقابت‌ها و کاهش منابع و افزایش قیمت آن‌ها و پیچیدگی‌های عصر کنونی، محققان به این نتیجه رسیدند که دوره تولید صنعتی انبوه علیرغم موفقیت‌هایش در غرب به پایان عمر خود رسیده است و لذا به همت شرکت تویوتا و مدیرعامل آن رویکرد ناب خلق و مطرح گردید (Bento & Tontini, 2018). ایده اصلی تفکر ناب به حداکثر رساندن ارزش‌افزوده و به حداقل رساندن دورریزها و ضایعات است (Shang, 2014). از طرف دیگر در سال‌های اخیر نظر به گسترده شدن توجهات به سیستم‌های تولید ناب، محققان عنوان داشته‌اند که در مسیر تبدیل شدن به یک سازمان ناب باید رهبری متفاوتی نسبت به آنچه قبلاً ارائه می‌شده، اجرا شود (Halling, Renstrom, 2014). به‌واقع سازمان‌ها برای حضوری موفق در عرصه رقابت به‌وضوح دریافته‌اند که شیوه‌های سنتی مدیریت و رهبری برای اداره سازمان امری ناکافی است (Van Dun et al, 2016). فضای کسب‌وکار فعلی حضور رهبرانی را می‌طلبد که با هوش و قابلیت‌های خود قادرند با اطلاعات محدود و حتی در برخی موارد بدون اطلاعات درست، با اخذ تصمیماتی سریع و معقولانه عادت‌های سازمانی را مورد هجوم قرار داده و با تغییرات لازم، سازمان را با شرایط همگام و همراه سازند. (Seidel et al, 2019). رهبری ناب یک سیستم روشمند برای اجرای پایدار و بهبود مستمر سیستم‌های تولید ناب است و مستلزم ارزش‌آفرینی در کلیه عناصر تشکیل‌دهنده آن است (Emiliani, Emiliani, 2013). دامبروسکی و میلکه[1] (۲۰۱۳) بیان می‌دارند، رهبری ناب، پایداری را با مربیگری افراد و تعریف ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف تضمین می‌کند و نوعاً بر رفتار تمرکز دارد. پندس[2] (۲۰۱۶) عناصر اصلی رهبری ناب را شامل: فرهنگ بهبود، بهبود فردی، صلاحیت و هوشین کانری[3] (تمرکز بر مشتری، هماهنگی اهداف در تمامی سطوح) عنوان می‌دارد. رهبری ناب به‌عنوان مهمترین عامل در رسیدن به اهداف سازمانی در سال‌های اخیر موردتوجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. دامبروسکی و می الک (۲۰۱۴) نادیده گرفتن فلسفه ناب، بی‌توجهی به افراد و حل مشکلات آن را ازجمله علل شکست‌های پی‌درپی سازمان

1. Dombrowski and Mielke
2. Pendse
3. Hoshin Kanri

می‌دانند (Dombrowski & Mielke, 2014). رهبران ناب، آگاه هستند که ناب‌سازی سازمان، مستلزم ارزش‌آفرینی در کلیه عناصر تشکیل‌دهنده ناب‌سازی سازمان در گرو تغییر نگرش و تفکرات سازمانی است که باید به ارزش‌آفرینی در کل سازمان به‌جای تمرکز بر موضوعات مقطعی و تک‌بعدی، تبدیل شود (نقوی و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین رهبری ناب در سازمان از اهمیت فراوانی برخوردار است، ازاین‌رو شناسایی عوامل مؤثر بر تقویت و بهبود رهبری ناب در سازمان از اهمیت دوچندان برخوردار است. عاملی چون عملکرد تیمی، فرهنگ سازمانی، تیم مدیریت، رهبر ارشد (تستانی و راماکنیشنان، ۲۰۱۱)، بهبود مستمر، فرهنگ سازمانی، اجرای ناب، ساختارهای حمایتی، عملکرد تیمی، مدیریت روزانه (نقوی و همکاران، ۱۳۹۸) بر رهبری ناب تأثیرگذار است.

بررسی‌های محقق نشان می‌دهد، در تحقیقات انجام شده، گروهی از تحقیقات به بررسی تأثیرات رهبری ناب بر سایر متغیرها (همچون سپهوند و همکاران (۱۴۰۰)؛ ون الپ[1] و همکاران (۲۰۲۱)؛ بیجل[2] و دیگران (۲۰۱۹))، گروهی از تحقیقات به طراحی مدل رهبری ناب و چگونگی پیاده‌سازی آن (همچون حمزه‌پور و اعتمادی (۱۳۹۹)؛ نقوی و همکاران (۱۳۹۷)؛ ترنکر[3] (۲۰۱۶)؛ دامبروسکی و میلک (۲۰۱۴))، گروهی از تحقیقات به شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری ناب (همچون نقوی و همکاران (۱۳۹۸)؛ کمالیان و همکاران (۱۳۹۴)؛ لنجبلوم[4] (۲۰۱۲))، گروهی از تحقیقات به بررسی روابط بین شایستگی‌های رهبری ناب و سایر متغیرها (همچون ایج[5] و همکاران (۲۰۱۵))، گروهی از تحقیقات به بررسی رفتارها و ویژگی‌های رهبران ناب (همچون سیدل[6] و همکاران (۲۰۱۹)؛ آیج و ویث[7] (۲۰۱۷)؛ لوه[8] و همکاران (۲۰۱۸)) پرداخته‌اند. لذا آنچه از قرائن و شواهد مشخص است این مهم است که با توجه به مرور مطالعات گذشته، می‌توان اذعان داشت با این‌که به‌طور پراکنده قابلیت‌ها، ویژگی‌ها و شایستگی‌ها، تأثیرات و روابط رهبری ناب از جهات مختلف در پژوهش‌های داخل و خارج از کشور موردتوجه قرار گرفته شده است، اما خلأ بررسی‌هایی که بتواند به‌طور مشخص و مدون به طراحی یک الگوی جامع از شایستگی‌های رهبری ناب بپردازد، کاملاً به چشم می‌آید. لذا تحقیق حاضر در پی آن است که الگوی شایستگی‌های رهبری ناب را ارائه داده و به این سؤال

1. Van Elp
2. Bijl
3. Trenkner
4. Ljungblom
5. Aij
6. Seidel
7. Aij & Veth
8. Loh

پاسخ دهد که چه عوامل و مؤلفه‌هایی می‌توانند الگوی شایستگی‌های رهبری ناب را شکل دهند؟

واژه ناب در گذشته برای اشاره به زدودن ابعاد بی‌فایده فرایندها و به حداکثر رساندن ارزش برای مشتریان ابداع شد. واژه «ناب» به مجموعه‌ای از اصول و فعالیت‌ها اشاره دارد که نخستین بار توسط «شرکت تویوتا» به‌منظور استقرار تعالی عملیات، ارزش‌آفرینی مستمر، افزایش بهره‌وری و درنهایت اساس راهبردی شرکت ایجاد شد و توسعه یافت. شرکت تویوتا بر دو اصل «بهبود مستمر» و «احترام به کارکنان» به‌عنوان فلسفه راهبردی کسب‌وکار و به‌منظور بهبود و ارتقای کیفیت تولید تأکید ویژه‌ای داشت و از این اصول به‌منظور حذف اتلاف و بهبود جریان فرایندهای تولید استفاده می‌کرد (شفیعی و همکاران[1]،۲۰۱۱). در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها، از روش‌های مختلف بهینه‌سازی و بهبود سازمانی مثل کانبان، 5S،[2] SMED،[3] FIFO[4] و ... استفاده می‌کنند اما این روش‌ها تنها در کوتاه‌مدت به بهبود عملکرد سازمانی کمک کرده و در طولانی‌مدت، انتظارها را تأمین نخواهد کرد (Dombrowski, Mielke, 2014).

بالزر و همکاران[5] (۲۰۱۶) بیان می‌دارند تفکر «ناب» که مجموعه زنجیره ارزش «ناب» را بر پایه فعالیت ارزش‌آفرینی به همراه دارد، فقط با حداقل‌ها مأنوس است، یعنی کمترین نیروی انسانی، تجهیزات، زمان و فضا که به بیشترین نتیجه می‌انجامد. به‌زعم آن‌ها، ارمغان ناب و ناب اندیشیدن شامل: جذب و افزایش مشتریان، رضایت مدیران و کارمندان از عملکرد خود، افزایش بهره‌وری در مواد، زمان و نیروی انسانی و سرمایه، افزایش طول عمر سازمان‌ها، بهبود شگرف کیفیت محصولات و خدمات، کاهش قابل‌ملاحظه و چشمگیر هزینه‌های سازمان، افزایش توان رقابتی در دنیای کسب‌وکار کنونی است. تفکر ناب پنج اصل اساسی دارد. هر سازمان با به‌کارگیری این پنج اصل و گره زدن آن‌ها به یکدیگر می‌تواند به‌درستی این تفکر را در سازمان پیاده‌سازی کند و سپس به نتیجه مطلوب دست پیدا کند (Womack & Jones, 1997):

۱. ارزش[6] محصول: ارزش، تنها هنگامی دارای معنا و مفهوم است که در چهارچوب یک محصول معین بیان شود، محصولی که نیازهای مصرف‌کننده خود را با قیمتی معین و در زمانی معین برآورده سازد؛

1. Shafiee et al
2. Set in Order, Shine, Standardize, Sustain, Sotr
3. Single-minute exchange of die
4. First in, First out
5. Balzer et al
6. Value

۲. شناسایی جریان ارزش[1]: جریان ارزش مجموعه‌ای است از کلیه اعمال ضروری برای یک محصول معین؛

۳. حرکت بدون وقفه: عبارت است از انجام وظایف به‌طور پیش‌رونده در طول جریان ارزش؛

۴. ایجاد سیستم کششی: امکان دادن به مشتری تا بتواند این ارزش را از تولیدکننده بیرون بکشد؛ بیرون کشیدن[2] به معنای آن است که هیچ شرکتی در بالای جریان، کالا یا خدماتی را تولید نکند مگر آنکه مشتری پایین جریان، آن را خواسته باشد.

۵. کمال[3]: زمانی‌که مشتری ارزش را از بنگاه اقتصادی بیرون کشد زمان پرداختن به اصل پنجم تفکر ناب ، یعنی تعقیب کمال است. بر همین مبنا هر بنگاه اقتصادی یا سازمان ناب، برای تعقیب کمال نیازمند دو رهیافت، یعنی بهبود بنیادی و بهبود تدریجی است.

از طرف دیگر، کلید کار در سفر ناب، رهبرانی است که باور عمیقی به این موضوع دارند. ورود رهبران سازمانی با اعتقاد به ناب بودن، کار هر سازمانی برای طی کردن مسیر را راحت می‌سازد. رهبری ناب تمرکز متعصبانه به مشتری را تبدیل به یک فرهنگ عمومی در سازمان می‌کند تا بتواند از این ویژگی بهره کافی ببرد. در برخی از موارد چنانچه تمرکز بر مشتری گستردگی زیادی پیدا کند، نتایج می‌تواند فراتر از انتظار مشتری نیز اتفاق افتد (Shang، ۲۰۱۴).

مفهوم رهبری ناب به‌عنوان یک سبک رهبری در دنیای سازمانی، برای نخستین بار در سال ۲۰۱۲ میلادی توسط لیکر و کانویس[4] در کتابی تحت عنوان «رهبری ناب با راه تویوتا[5]» مطرح شد. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند رهبران ناب باید همواره در راه رسیدن به ارزش‌های هسته‌ای تویوتا (شمال حقیقی) که شامل روح چالش پذیری، تفکر کایزن[6]، رفتن و دیدن، کارگروهی و احترام به انسانیت است، تلاش کنند (به نقل از Mann، ۲۰۰۹). رهبران ناب مهمترین اسطوره‌های تغییر تلقی می‌شوند، زیرا آن‌ها قادرند با اخذ تصمیمات استراتژیک، تخصیص منابع، تنظیم اهداف و استراتژی‌های سازمان با تهدیدات محیطی به نحو احسنت مقابله نمایند. اینگونه رهبران شرایط پیچیده محیطی را به‌خوبی

1. Value Stream
2. Pull
3. Perfection
4. Liker & Convis
5. The Toyota way to Lean Leadership
6. Kaizen

درک می‌کنند و می‌دانند که جزئی‌نگری سازمان را به بیراهه خواهد کشاند (Trenkner، ۲۰۱۶). بزرگترین شکاف در قابلیت‌های موجود در حرکت ناب و علت اساسی شکست در بسیاری از برنامه‌های ناب، رهبری است (وان دون و همکاران، ۲۰۱۶).[۱] رهبران ناب باید همواره در راه رسیدن به شمال حقیقی با ارزش‌های خود تلاش کنند (Pendse، ۲۰۱۶)[۲]. نقش رهبری گاهی کلان و بیش‌ازحد معمول به نظر می‌رسد؛ اما جای تردید نیست که رهبری نقش عمده‌ای در تحول ناب ایفا می‌کند (Shang، ۲۰۱۴).[۳]

نظر به اهمیت رهبری ناب برای راهبری و پیاده‌سازی تفکر ناب در سطح سازمان‌های امروزی، واکاوی ویژگی‌ها و شایستگی‌های رهبری ناب یکی از موارد موردبحث محققان این حوزه است. گیفو و دیگران[۴] (۲۰۱۴) با تأکید بر مهارت‌های به‌عنوان صلاحیت مهم رهبران ناب، بیان می‌دارند صلاحیت دیگری که رهبران ناب باید برای اجرای سیاست‌گذاری‌ها و استراتژی‌ها داشته باشند، مهارت‌های ارتباطی است. ارتباطات شفاف برای کاهش عدم اطمینان ضروری است. از طرفی ابهام در ارتباطات منجر به مقاومت کارکنان در اجرای دستورات می‌شود.

لایکر و کانویس[۵] (۲۰۱۲) مهارت‌ها و صلاحیت‌های رهبری ناب را شامل موارد زیر عنوان می‌دارند:

۱. تفکر سیستمی: اشاره به مشاهده با فکر باز و فعالانه کار سازمان دارد؛

۲. شنود فعال: اشاره به شنیدن فعالانه حرف افراد سازمان دارد تا بداند آن‌ها واقعاً چه می‌گویند؛

۳. شناخت نقاط قوت و ضعف: اشاره به فهمیدن واقعی نقاط قوت و ضعف واقعی افراد و سازمان دارد؛

۴. برنامه‌ریزی و اجرا: اشاره به تدوین دقیق برنامه‌های مختلف در سازمان؛

۵. مسئله یابی و راه‌حل آن: اشاره به شناسایی و تعریف شفاف مشکلات و شناختن دلیل اصلی آن‌ها و شناسایی شفاف اقدامات مقابله‌کننده با علت اصلی و واقعی مشکلات دارد؛

۶. تشویق و ایجاد انگیزه: اشاره به توانایی تأثیرگذاری بر افراد در سرتاسر سازمان دارد؛

1. Van Dun H. D., Hicks J. N., Wilderom
2. Pendse
3. Shang
4. Gifu et al
5. Liker & Convis

۷. آموزش مهارت‌های رهبری: اشاره به توانایی تعلیم مهارت‌های شخص رهبر به بقیه افراد سازمان دارد.

لوه و دیگران[1] (۲۰۱۸) نیز در بیان شایستگی و ویژگی‌های رهبران ناب بیان می‌دارند، رهبران ناب مسؤولیت رفتار خود را می‌پذیرند و مهارت‌هایی را که منجر به ایجاد ارزش‌افزوده می‌شود حفظ کرده و بهبود می‌بخشند.

آراد و داوودی (۱۴۰۱) مقاله‌ای با عنوان «شناسایی عوامل موثر بر نهادینه سازی رهبری اصیل» انجام دادند. این مطالعه به روش کیفی و کمی (آمیخته) با رویکرد پدیدارشناختی انجام شد. به همین منظور ۱۲ نفر از صاحب‌نظران حوزه مدیریت در آموزش عالی به‌طور هدفمند انتخاب شده و با آن‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفت، به‌طوری‌که داده‌های لازم بر اساس اشباع نظری جمع‌آوری گردید. سپس سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی با بهره‌گیری از نرم‌افزار NVivo 10 انجام شد. به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌های تحقیق از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی، تأییدی، تک نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و spss 24 استفاده گردید. یافته‌های این تحقیق نشان داد که ۸ عامل بیشترین نقش را در نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی ایفا می‌نمایند؛ سپس برای هر یک از عوامل اثرگذار ۲ راهکار و درمجموع ۱۶ سازوکار عملی و مدل پیشنهادی مطرح گردید؛ بنابراین، برای نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه، تمام عوامل اثرگذار باید به‌طور هماهنگ موردتوجه قرار گیرند.

حمزه پور و اعتمادی (۱۳۹۹) مقاله‌ای با عنوان «اکتشاف الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی: نظریه‌ای داده بنیاد» انجام دادند. پس از بررسی‌های دقیق، الگوی رهبری ناب، که پیش‌تر در محیط صنعت به‌کار گرفته شده است، مبنایی برای استخراج الگوی رهبری در سازمان‌های دولتی در نظر گرفته شد. برای نیل به این هدف از روش پژوهش کیفی نظریه داده بنیاد و استفاده از روش گردآوری داده‌ها به شکل مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختارمند با خبرگان دانشگاهی یا اجرایی (یا توامان) موضوع، برمبنای روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید و برمبنای راهبرد کدگذاریِ 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 گردید که منجر به پیامدهای این الگوی اکتشافی در قالب

1. Loh et al

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

نقوی و همکاران (۱۳۹۸) مقاله‌ای با عنوان «شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر رهبری ناب در سازمان‌ها؛ رویکرد دیمتل» انجام دادند. در این پژوهش انواع *مدل های رهبری ناب ۸*، عامل مؤثر بر سازه رهبری ناب، با بیشترین درجه اهمیت شناسایی شدند. روش‌شناسی عوامل مؤثر بر سازه رهبری ناب از طریق پرسش‌نامه ساختاریافته در اختیار خبرگان قرار گرفت تا با نظر آن‌ها تعدیل و اصلاح شود. در مرحله بعد، از طریق رویکرد پژوهش عملیاتی نرم و با به‌کارگیری رویکرد *دیمتل*، روابط بین عوامل شناسایی و تحلیل شد و میزان تعامل بین عوامل و اثرگذاری و اثرپذیری هر عامل نسبت به سایر عوامل محاسبه شد. یافته‌های نتایج پژوهش نشان داد که مهمترین عوامل مؤثر بر رهبری ناب در سازمان‌ها از نظر تعامل با عوامل دیگر به ترتیب اولویت عبارت هستند از: بهبود مستمر، چشم‌انداز، فرهنگ سازمانی، اجرای ناب، ساختارهای حمایتی، عملکرد تیمی، مدیریت روزانه و توسعه خود و دیگران و همچنین اثرگذارترین عامل چشم‌انداز و اثرپذیرترین عامل اجرای ناب است.

به‌طورکلی در خصوص موضوع شایستگی‌های رهبری ناب تحقیقاتی هرچند اندک (علی‌الخصوص در سطح کشورمان) انجام شده است که در جدول ۱ به برخی از مهمترین آن‌ها اشاره می‌شود:

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده داخلی و خارجی

عنوان تحقیق	محقق/ سال	یافته‌های تحقیق
رابطه بین شایستگی‌های رهبری ناب و شایستگی‌های رهبری نسل صنعت چهارم	بیانکو و همکاران[1] (۲۰۲۱)	شایستگی‌های رهبران ناب می‌تواند توانایی‌هایی را که باید در رهبران صنعت نسل چهارم صنعت ایجاد شود، حفظ کند. علاوه بر این، هم‌افزایی قوی میان شایستگی‌های هر دو روش مشاهده می‌شود.
چگونه تئوری‌های کلی رهبری می‌توانند به گسترش دانش رهبری ناب کمک کنند؟	سیدل و همکاران[2] (۲۰۱۹)	رهبران ناب با افزایش قابلیت‌های کارکنان سبب بروز رفتارهای فرانقشی، حس اعتماد، احترام، انطباق‌پذیری و افزایش انگیزه در آن‌ها می‌شوند. همچنین رهبری ناب با ایجاد نظم و انضباط در محیط کاری، سبب می‌شود تا زیردستان احساس کنند در سایهٔ دستان توانمندی قرار دارند.
نقش رهبری ناب در بلوغ ناب - رابطه حل مسئله مرتبه	بیجل و دیگران[3]	رهبری ناب تأثیر مثبت و معناداری بر الگوهای ارتباطی در سازمان دارد. آن‌ها همچنین دریافتند که رهبران ناب نقش بسزایی در

1. Bianco et al
2. Seidel et al
3. Bijl et al

عنوان تحقیق	محقق/ سال	یافته‌های تحقیق
دوم: مطالعه‌ای آمیخته	(۲۰۱۹)	اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات در سازمان دارند. همچنین رهبری ناب می‌تواند با رهبری تحول‌گرا مرتبط باشد. تحت رهبری تحول‌گرا کارکنان در انجام وظایف شور و انگیزه بیشتری دارند و به رهبران خود حس اعتماد، وفاداری و احترام دارند و این امر در رهبری ناب نیز به‌وضوح دیده می‌شود.
الزامات رهبری برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت ناب در مراقبت‌های بهداشتی: بررسی سیستماتیک ادبیات	آیج و ویث[1] (۲۰۱۷)	سه ویژگی مشترک رهبری را گزارش کرده‌اند که برای موفقیت در اجرای ناب در زمینه عملکرد مراقبت‌های بهداشتی مهم و کلیدی است: ۱) رفتن به گمبا، ۲) توانمندسازی و اعتماد و ۳) فروتنی و گشودگی
اثربخشی تیم ناب از طریق ارزش‌های رهبر و اطلاع‌دهی اعضا	ون دان و ویلدروم[2] (۲۰۱۶)	رفتار اعضای تیم‌های مؤثر ناب، توسط ارزش‌های رهبرانشان تحت‌تأثیر قرار می‌گیرد و در این میان چهار دسته ارزش اصلی را نام برده‌اند که شامل: خودتعالی، خودکفایی، محافظه‌کاری، گشودگی در برابر تغییرات است.
پیاده‌سازی رهبری ناب	ترنکر (۲۰۱۶)	محقق نشان داد که رهبران ناب کارکنان را به تسهیم و اشتراک‌گذاری اندوخته‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها تشویق نموده و نقش قابل‌توجهی در بهبود عملکرد آن‌ها ایفا می‌کند.
تحلیل رابطهٔ قابلیت‌های رهبری ناب بر حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با استفاده از فرایند رتبه‌بندی تفسیری	سپهوند و همکاران (۱۴۰۰)	کمک به افزایش قابلیت‌های کارکنان، مهارت‌های انگیزشی و الهام‌بخشی، بهبود مستمر و تعهد به یادگیری، ترویج کار گروهی و تیم‌سازی و تمرکززدایی به‌ترتیب بیشتر از دیگر قابلیت‌های رهبری ناب موجب حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی می‌شوند.
اکتشاف الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی: نظریه‌ای داده بنیاد	حمزه پور و اعتمادی (۱۳۹۹)	استخراج مقوله‌های اصلی «الزامات دولت»، «اصالت» «کنش‌ها و تعاملات سازمانی»، «جریان‌های محیطی اثرگذار بیرونی» و نیز «اقدامات درون‌سازمانی» منجر به پیامدهای این الگو در قالب مقوله «رهبری ناب» شده است.
شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر رهبری ناب در سازمان؛ رویکرد دیمتل	نقوی و همکاران (۱۳۹۸)	مهمترین عوامل مؤثر بر رهبری ناب در سازمان‌ها از نظر تعامل با عوامل دیگر به‌ترتیب اولویت عبارت هستند از: بهبود مستمر، چشم‌انداز، فرهنگ سازمانی، اجرای ناب، ساختارهای حمایتی، عملکرد تیمی، مدیریت روزانه و توسعه خود و دیگران.

روش‌شناسی

طرح پژوهش حاضر، توصیفی ـ اکتشافی است. طرح پژوهش کیفی و روش آن به‌طور

1. Aij and Veth
2. Van Dun and Wilderom

ویژه «مطالعه موردی کیفی» است، روشی به مطالعه عمیق موضوع و جنبه‌های پنهان آن می‌پردازد. مشارکت‌کنندگان بالقوه‌ی پژوهش، خبرگان رشته مدیریت سازمانی (اساتید دانشگاهی و متخصصان صنعت آشنا به موضوع) است که با استفاده از «رویکرد هدفمند» با روش «انتخاب افرادی کلیدی» و استفاده از معیار «اشباع نظری»، ۱۵ نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه مصاحبه انتخاب گردید. داده‌های پژوهشی به‌وسیله مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و با رعایت موازین آن، در مدت تقریبی نیم ساعت گردآوری شد. همگی اعضای نمونه دارای تجربه کافی (بیش از ۵ سال سابقه در زمینه صنعت و دارای مدرک تحصیلی مرتبط با رشته مدیریت (سازمانی، دولتی) هستند) بودند. پس از داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار Nvivo نسخه ۸، از طریق فن تحلیل مضمون و تشکیل شبکه، مورد تحلیل قرار گرفت. برای بررسی اعتبار شبکه مضامین به‌دست آمده، از معیارهای اعتبارسنجی کیفی قابل‌قبول و قابل‌اعتماد بودن استفاده شد.

همچنین برای محاسبه میزان توافق یافته‌های به‌دست آمده از تحلیل مضمون پژوهش، از ضریب پایایی کاپای کوهن[1] استفاده شده است. این شاخص مقدار بین صفر و یک دارد. صفر بیانگر عدم توافق کامل بین دو کدگذار و یک بیانگر بالاترین میزان توافق دو کدگذار است. به‌زعم لندیس و کوچ[2] (۱۹۷۷) ارزش مرتبط با قدرت میزان توافق کاپا بدین شرح قابل ارزیابی است: زیر ۰/۲: ضعیف، بین ۰/۲۱ تا ۰/۴: معمولی، بین ۰/۴۱ تا ۰/۶: متوسط، بین ۰/۶۱ تا ۰/۸: خوب، بالاتر از ۰/۸۱: عالی.

یافته‌ها

در پژوهش حاضر از نظرات خبرگان دانشگاهی و صنعتی آشنا به موضوع تحقیق استفاده شد. توصیف جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان (۱۵ مصاحبه‌شونده) به‌شرح زیر است:

جدول ۲. توصیف جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

نفر مصاحبه‌شونده	نوع شغل	جنسیت	مدرک تحصیلی	سابقه کار
۱	استادیار دانشگاه	مرد	دکتری تخصصی	۱۲
۲	دانشیار دانشگاه	مرد	دکتری تخصصی	۱۷
۳	استادیار دانشگاه	زن	دکتری تخصصی	۱۰
۴	دانشیار دانشگاه	مرد	دکتری تخصصی	۱۴

1. Cohen’s Kappa Index
2. Landis and Koch

نفر مصاحبه‌شونده	نوع شغل	جنسیت	مدرک تحصیلی	سابقه کار
۵	استادیار دانشگاه	زن	دکتری تخصصی	۱۱
۶	استادیار دانشگاه	مرد	دکتری تخصصی	۱۰
۷	رئیس مهندسی و خدمات فنی پالایشگاه	مرد	فوق‌لیسانس مهندسی شیمی	۲۵
۸	سرپرست بهداشت صنعتی	مرد	کارشناسی مهندسی ایمنی	۲۰
۹	مهندس ارشد فرایند تولید برق و تأسیسات جانبی پالایشگاه	مرد	فوق‌لیسانس مهندسی شیمی	۱۳
۱۰	مهندس ارشد فرایند بازیافت و دانه‌بندی گوگرد	مرد	فوق‌لیسانس مهندسی شیمی	۱۳
۱۱	کارشناس تعیین مقادیر و برآورد پالایشگاه و دبیر کمیته فنی -بازرگانی	مرد	کارشناس مهندسی عمران	۱۲
۱۲	مهندسی ارشد ایمنی پالایشگاه	مرد	دکتری مهندسی عمران ـ محیط زیست	۱۲
۱۳	مسئول عملیات تولید برق، بخار و...	مرد	کارشناس مهندسی شیمی	۱۸
۱۴	کارمند ارشد خدمات مسافرت و تاکسیرانی پالایشگاه	مرد	کارشناس ادبیات فارسی	۲۳
۱۵	رئیس تعمیرات برق پالایشگاه	مرد	فوق‌لیسانس برق قدرت	۱۹

در ادامه مبتنی بر روش تحلیل مضمون، نمونه‌ای از کدهای شناسایی شده حاصل از مصاحبه (جدول ۳)، تجمیع کدهای مشابه (مضامین سازمان‌دهنده) و نتیجتاً تم‌های شناسایی اصلی (مضامین فراگیر) مرتبط به ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر الگوی شایستگی‌های رهبری ناب (جدول ۴) ذکر شده است:

جدول ۳. نمونه‌ای از مضامین پایه احصا شده از متن مصاحبه‌ها به همراه کدهای مربوطه

فرد مصاحبه شده	مضامین پایه احصاشده از متن مصاحبه‌ها	کد اختصاصی به مضامین پایه احصا شده
نفر اول	همگام و هماهنگ شدن با سیر تحولات و تغییرات محیطی	۱-۱
	همگام و هماهنگ شدن با نیازهای مشتریان	۱-۲
	بررسی مداوم و مستمر فرایند تولید محصول یا خدمت	۱-۳
	بالا رفتن سطح توقعات از مجموعه کارکنان سازمان	۱-۴
	توجه ویژه به مسئله زمان و مدیریت آن	۱-۵

فرد مصاحبه شده	مضامین پایه احصاشده از متن مصاحبه‌ها	کد اختصاصی به مضامین پایه احصا شده
	مسلط به الزامات مدیریت هزینه	۱-۶
	علاقمند به گسترش و ترویج کار تیمی در سطح سازمان	۱-۷
	دلسوز بودن نسبت به سیستم، افراد و فرآیندهای سازمان	۱-۸
	انگیزه بخشی به کارکنان	۱-۹
	حمایت از گسترش ارتباطات شفاف و یکدست در سازمان	۱-۱۰
نفر دوم	داشتن نگرشی چندبعدی در جهت استفاده از تمامی ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل سازمانی	۲-۱
	داشتن نگاهی مثبت اندیش به مقوله ناب و تفکر ناب	۲-۲
	شکل‌دهنده تیم‌های حل مسئله	۲-۳
	توجه به ایجاد همدلی و صمیمیت در سازمان	۲-۴
	شناسایی نقاط قوت و ضعف واقعی کارکنان سازمان	۲-۵
	توجه به تحول‌گرایی در کلیه سطوح سازمان	۲-۶
	اعتقاد به بهبود مستمر	۲-۷
	اعتماد به کارکنان	۲-۸
	توجه ویژه به مقوله یادگیری	۲-۹
	داشتن دغدغه نسبت به توسعه فردی کارکنان سازمان	۲-۱۰
	توجه به روی بازخوردها چه از سوی مشتریان و چه کارمندان	۲-۱۱
	توجه به نظم و انضباط و قانون مداری در سازمان	۲-۱۲
	داشتن خودآگاهی	۲-۱۳
	داشتن شنود فعال	۲-۱۴
	داشتن نگاهی باز به رویدادهای درون و برون سازمان	۲-۱۵
	توجه به پرورش استعدادهای سازمان	۲-۱۶
	داشتن تفکر سیستمی	۲-۱۷
نفر سوم	داشتن نگرش بلندمدت و دید کل‌نگرانه	۳-۱
	درک مناسبی از کلیت فرایند سازمان	۳-۲
	تشخیص گلوگاه‌های ارزش‌آفرین در سازمان	۳-۳
	نگاه ویژه به توسعه منابع انسانی سازمان	۳-۴
	الهام‌بخش بودن برای کارکنان سازمان	۳-۵
	انگیزه‌بخشی	۳-۶
	داشتن شور لازم برای ایجاد تحرک و بهبودی در سازمان	۳-۷
	استفاده از تجارب مدیران موفق	۳-۸
	داشتن آینده‌نگری برای رصد مشکلات آتی سازمان	۳-۹
	احترام‌گذاری به عقاید و دیدگاه‌های افراد	۳-۱۰

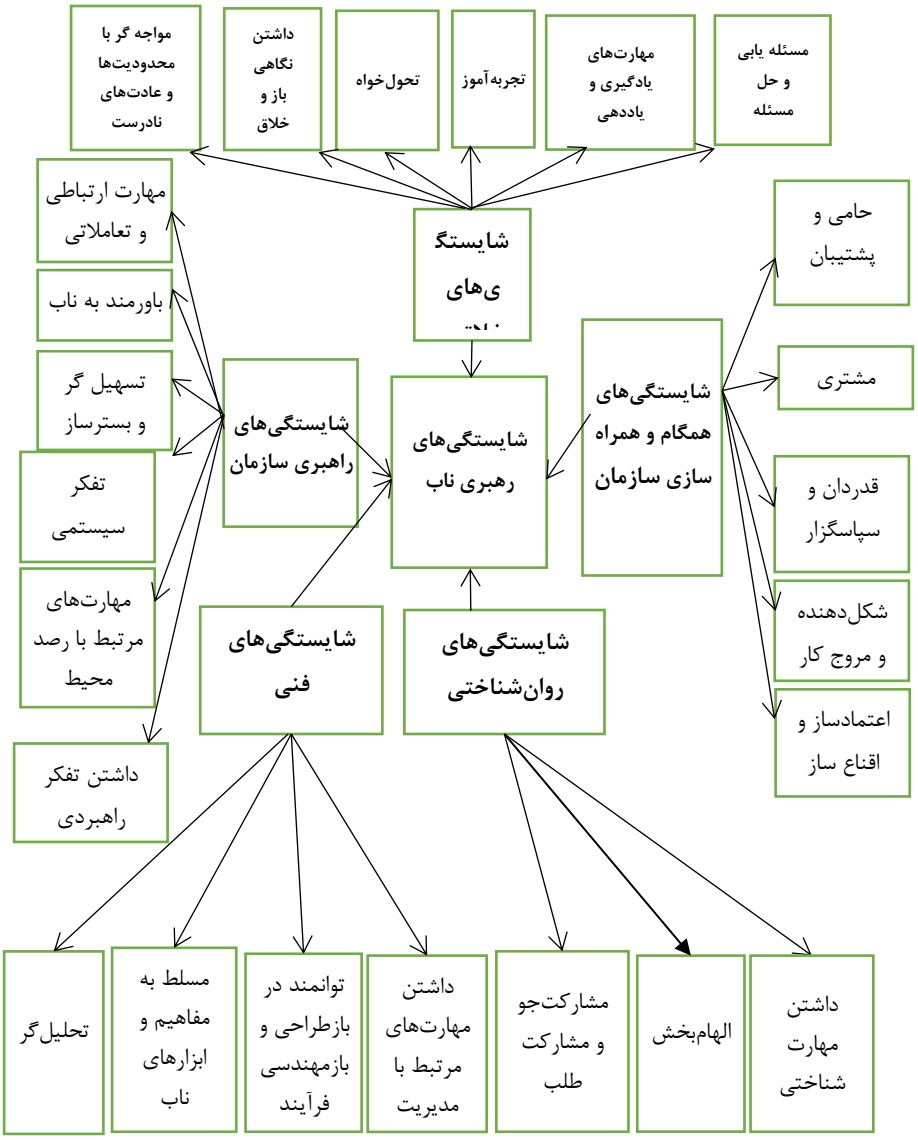
فرد مصاحبه شده	مضامین پایه احصاشده از متن مصاحبه‌ها	کد اختصاصی به مضامین پایه احصا شده
	متعهد به پشتیبانی روزانه از عملیات بهبودی سازمان	۳-۱۱
	توجه به مدیریت زمان	۳-۱۲
	توانایی در برقراری ارتباطات خوب با کارکنان خود	۳-۱۳
	توانایی در برقراری ارتباطات با مشتریان و ذینفعان سازمان	۳-۱۴
	دارا بودن توانایی‌های حل مسئله	۳-۱۵
نفر چهارم	داشتن نگاه و دید با افقی تازه	۴-۱
	مشکل‌شناس بودن	۴-۲
	داشتن روحیه تحول‌خواه و بهبودطلب	۴-۳
	تعدیل‌گر و تسهیل‌کننده شرایط	۴-۴
	به دنبال شکستن محدودیت‌ها پیشین بودن	۴-۵
	همراه کردن همه سازمان نسبت به تحقق اهداف	۴-۶
	احترام گذار به دیدگاه‌ها و نظرات افراد	۴-۷
	ایجاد شرایط مناسب برای مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها	۴-۸
	اجتناب از روحیه کنترل و قدرت‌طلبی	۴-۹
	شناسایی تغییر و تحولات محیطی	۴-۱۰
	داشتن روحیه مواجهه با چالش‌های سازمانی	۴-۱۱
	بازنگری جدی همه ارکان سازمان	۴-۱۲
نفر پنجم	داشتن نگرش کل‌نگرانه	۵-۱
	توجه به ایفای نقش مربی‌گری در سازمان	۵-۲
	داشتن روحیه صمیمیت و نزدیکی به زیردستان	۵-۳
	توجه به حل مشکلات کلیه ذینفعان سازمان	۵-۴
	توانایی حل مسئله	۵-۵
	گسترش و ترویج حس همکاری و مشارکت افراد	۵-۶
	توجه به افزایش خلاقیت و تحریک نوآوری در سازمان	۵-۷
	داشتن توانایی تیم‌سازی و شبکه‌سازی	۵-۸
	مسلط به جزییات فرایند تولید محصول یا ارائه خدمات	۵-۹
	داشتن تفکری فعال	۵-۱۰
	توانایی بازطراحی فرایندهای سازمان	۵-۱۱
	داشتن دغدغه پیاده‌سازی سبک رهبری ناب	۵-۱۲

جدول ۴. تجمیع کدهای مضامین و شکل‌گیری مضامین سازمان دهنده و فراگیر

ردیف	کدهای احصایی	مقوله‌ها	طبقات
۱	۹-۱۱،۸-۱۲،۷-۱۲،۱۱-۱۲،۳-۱۵،۴-۱۵،۹-۱۵	داشتن تفکر راهبردی	شایستگی‌های راهبری سازمان
۲	۱-۱،۱۰-۴،۸-۶،۵-۸،۲-۹،۲-۱۰،۷-۱۰،۱۰-۱۲،۸-۱۰،۵-۶،۳-۱	مهارت‌های مرتبط با رصد محیط	
۳	۱۷-۱۱،۱۱-۲،۱-۲،۱-۳،۱-۵،۱-۸،۱-۱۱،۲-۳،۳-۳	تفکر سیستمی	
۴	۴-۴،۵-۴،۲-۷،۳-۱۱،۱۲-۱۳،۱۳-۱۳،۱۴-۱۳،۷-۱۴،۱۰-۱۴،۱۲-۱۵	تسهیل‌گر و بسترساز	
۵	۱۲-۱۱،۷-۶،۱۲-۵،۲-۲،۸-۱،۴-۱۳	باورمند به ناب اندیشی	
۶	۱۳-۱۳،۱۴-۳،۸-۱۱،۶-۱۲،۸-۱۳،۶-۱۵	داشتن مهارت ارتباطی و تعاملاتی	
۷	۳-۲،۷-۱،۸-۵،۸-۷،۱۰-۹،۲-۱۱،۵-۱۳،۱۰-۱۵	شکل‌دهنده و مروج کار تیمی	شایستگی‌های همگام و همراه‌سازی سازمان
۸	۱۰-۱،۱۱-۳،۳-۷،۳-۸،۷-۸،۵-۱۱،۶-۶،۲-۵،۴-۳،۱۶-۲،۶-۱۳،۹-۱۴،۱-۱۵	حامی و پشتیبان	
۹	۸-۲،۶-۴،۳-۶،۵-۱۱،۷-۱۰،۱۱-۴،۹-۵،۱۰-۴،۳-۲،۴-۳،۱۴-۲،۱۰-۲،۱۱-۱۳،۶-۱۴	اعتمادساز و اقناع‌ساز	
۱۰	۴-۱،۱-۸،۱-۹،۱۱-۱۰،۱۱-۱۲،۱۱-۲،۲-۱،۷-۱۳،۸-۱۴	مشتری‌مدار	
۱۱	۶-۹،۱۰-۱۲،۱۰-۸،۲-۶،۱-۱۵،۱۵-۱۴	قدردان و سپاسگزار	
۱۲	۱۱-۴،۴-۶،۵-۹،۶-۹،۷-۹،۱۱-۱۰،۷-۱۰،۱۰-۱۵،۱۶-۱۳،۵-۱۰،۱	مقابله‌گری با محدودیت‌ها و عادت‌های نادرست	شایستگی‌های خلاق و نوآور بودن
۱۳	۱۵-۲،۱-۴،۷-۵،۱۰-۵،۲-۸،۶-۱۱،۱۳-۱۰،۹-۳	داشتن نگاهی باز و خلاق	
۱۴	۳-۴،۱-۶،۱۰-۲،۷-۱۱،۶-۲،۴-۱،۲-۱۵	تحول‌خواه	
۱۵	۹-۸،۸-۳	تجربه‌آموز	
۱۶	۳-۱۵،۲-۴،۴-۵،۵-۵،۱۰-۸،۹-۹،۴-۱۱،۱-۱۲،۱۱-۱۴،۱۴-۱۵	مسئله‌یاب و حلال مسئله	
۱۷	۹-۲،۱۳-۱۵	داشتن مهارت‌های یادگیری و یاددهی	
۱۸	۶-۵،۸-۴،۳-۱۰،۵-۱۴،۸-۱۵	مشارکت‌جو و مشارکت طلب	شایستگی‌های روان‌شناختی
۱۹	۹-۱،۶-۳، ۷-۳،۴-۷،۳-۹،۵-۱۲،۱۰-۱۳،۳-۱۴،۷-۱۱،۱۵-، ۱۵، ۵-۳،۹-۱۳	الهام‌بخش	
۲۰	۵-۲،۱۳-۲	داشتن مهارت شناختی	
۲۱	۸-۸،۱۱-۸،۸-۹،۴-۱۰،۶-۱۲،۱-۱۴	تحلیل‌گر	شایستگی‌های فنی
۲۲	۵-۷،۶-۷،۷-۷،۱۱-۹	مسلط به مفاهیم و ابزارهای ناب	
۲۳	۱۱-۵،۹-۵،۱-۷،۴-۱۲،۳-۱۲،۲-۱۲،۱۲-۴،۲-۱۳،۴-۱۳،۳-۱۴	توانمند در بازطراحی و بازمهندسی فرایند	
۲۴	۵-۱،۱۲-۳،۶-۸،۲-۱۲	داشتن مهارت‌های مرتبط با مدیریت زمان	

حال با عنایت به یافته‌های جدول ۳ و ۴ (خروجی تحلیل کیفی مبتنی بر روش تحلیل تم)، می‌توان ۵ بعد (عامل یا مضامین فراگیر) و مؤلفه‌ها (مضامین سازمان دهنده) ۲۴گانه را به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در شکل‌دهی الگوی شایستگی رهبری ناب مطرح نمود (نمودار ۱)

نمودار ۱. الگوی مفهومی تحقیق داشتن مهارت شناختی



بررسی میزان توافق یافته‌های تحلیل تم

برای بررسی میزان توافق بین مشاهده‌کنندگان با استفاده از ضریب کاپا، از دو خبره در خصوص میزان اهمیت مؤلفه‌های شکل‌دهنده الگوی تحقیق، در قالب یک چک‌لیست ۳ گزینه‌ای (بی‌اهمیت=۱، اهمیت متوسط=۲ و بااهمیت=۳) پرسیده و سپس ضریب کاپای مزبور محاسبه گردید. یافته‌های این ضریب به تفکیک مؤلفه‌های شکل‌دهنده الگوی تحقیق به شرح جدول زیر است:

جدول ۴. میزان توافق بین مشاهده‌کنندگان (دو کدگذار خبره)

ردیف	مؤلفه‌ها	میزان توافق محاسبه شده بین دو مشاهده‌کننده (دو کدگذار خبره)	ارزیابی ضریب کاپای محاسبه شده
۱	داشتن تفکر راهبردی	۰/۶۸	خوب
۲	مهارت‌های مرتبط با رصد محیط پیرامونی	۰/۶۵	خوب
۳	کل‌نگر بودن	۰/۷۵	خوب
۴	تسهیل‌گر و بسترساز	۰/۶۹	خوب
۵	باورمند به ناب‌اندیشی	۰/۷۸	خوب
۶	داشتن مهارت ارتباطی و تعاملاتی	۰/۷۷	خوب
۷	شکل‌دهنده و مروج کار تیمی	۰/۶۲	خوب
۸	حامی و پشتیبان	۰/۸۸	عالی
۹	اعتمادساز و اقناع‌ساز	۰/۴۸	متوسط
۱۰	مشتری‌مدار	۰/۸۳	عالی
۱۱	قدردان و سپاسگزار	۰/۵۶	متوسط
۱۲	مواجه‌گر با محدودیت‌ها و عادت‌های نادرست	۰/۶۹	خوب
۱۳	داشتن نگاهی باز و خلاق	۰/۷۸	خوب
۱۴	تحول‌خواه	۰/۶۶	خوب
۱۵	تجربه‌آموز	۰/۷۳	خوب
۱۶	مسئله‌یاب و حلال مسئله	۰/۷۷	خوب
۱۷	داشتن مهارت‌های یادگیری و یاددهی	۰/۶۹	خوب
۱۸	مشارکت‌جو و مشارکت طلب	۰/۸۳	عالی
۱۹	انگیزش بخش	۰/۸۵	عالی
۲۰	الهام‌بخش	۰/۸۹	عالی
۲۱	داشتن مهارت شناختی	۰/۷۹	خوب
۲۲	تحلیل‌گر	۰/۶۵	خوب
۲۳	مسلط به مفاهیم و ابزارهای ناب	۰/۶۹	خوب
۲۴	توانمند در بازطراحی و بازمهندسی فرایند	۰/۷۴	خوب
۲۵	داشتن مهارت‌های مرتبط با مدیریت زمان	۰/۵۵	متوسط

یافته‌های فوق نشان می‌دهد میزان توافق به‌دست آمده با اتکا به ضریب کاپای محاسبه شده برای ۲۵ مؤلفه شکل‌دهنده الگوی تحقیق مناسب بوده و ازاین‌رو می‌توان از آن‌ها استفاده نمود.

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف طراحی و تدوین الگوی شایستگی‌های رهبری ناب انجام شد. در پژوهش حاضر مبتنی بر رویکرد کیفی، داده‌های پژوهش با اجرای مصاحبه‌های اکتشافی نیمه ساختاریافته با خبرگان جمع‌آوری و سپس به کمک روش تحلیل مضمون تحلیل شد. خروجی این مرحله ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر شکل‌گیری الگوی شایستگی‌های رهبری ناب بود. در تحقیق حاضر، انجام تحلیل مضمون، نتیجتاً منجر به شناسایی ۵ مضمون بعد یا مضمون فراگیر و ۲۴ مؤلفه یا مضمون سازمان‌دهنده مرتبط با ابعاد الگوی شایستگی‌های رهبری ناب شد که بحث و بررسی در مورد این مضامین به شرح زیر است:

مضمون فراگیر اول: شایستگی‌های راهبری سازمان

مبتنی بر تحلیل تم انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده مضمون شایستگی‌های راهبری سازمان شامل ۶ مؤلفه می‌شود: داشتن تفکر راهبردی، مهارت‌های مرتبط با رصد محیط پیرامونی، تفکر سیستمی، تسهیل‌گر و بسترساز، باورمند به ناب‌اندیشی، داشتن مهارت ارتباطی و تعاملاتی. این مضمون بیان می‌دارد که یک رهبر ناب بایستی بتواند راهبری کند چراکه در تفکر ناب ایده اساسی حداکثر کردن ارزش‌افزوده و حداقل کردن ضایعات است و این مهم محقق نخواهد شد مگر اینکه رهبری ناب بتواند سیر تحولات و تغییرات محیطی و مشتریان را رصد و شرایط و بسترهای سازمانی را برای ایجاد تغییر و تطبیق‌بخشی سازمان با این تحولات آماده و تسهیل سازد. از طرف دیگر راهبری بدون باورمندی رهبر به کارکرد ناب‌اندیشی محقق نمی‌شود؛ یافته‌های به‌دست آمده مرتبط با مضمون اول با تحقیقات مائو[1] (۲۰۱۷) (تأکید بر عدم بخشی‌نگر بودن)، دامبروسکی و میلک (۲۰۱۳)(توجه به اهداف بلندمدت تا کوتاه‌مدت)، سپهوند و همکاران (۱۴۰۰)(تأکید بر قدرت تحمل ابهام)، دروتز[2] (۲۰۱۵)، دامبروسکی و میلک (۲۰۱۳)، لیکر و کانویس (۲۰۱۲) (توجه به چشم‌اندازهای ناب) همسوست و مطابقت دارد.

1. Mau
2. Drotz

مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها) مضمون دوم شامل ۵ مؤلفه می‌شود: شکل‌دهنده و مروج کار تیمی، حامی و پشتیبان، اعتمادساز و اقناع‌ساز، مشتری‌مدار، قدردان و سپاسگزار. این مضمون بیان می‌دارد که یک رهبر ناب نیاز دارد برای تحقق تفکر ناب در فضای سازمانش، شایستگی همگام و همراه‌سازی سازمان را داشته باشد. به‌واقع این هنر یک رهبر ناب است که بتواند ضمن ایجاد انگیزه در کارکنان خود، اعتماد آن‌ها را جلب نموده و اقناع عمومی در سطح سازمان را ایجاد نماید تا کارکنان سازمان به‌طور مداوم و مستمر برای بهبودی تلاش نمایند. البته در مسیر همراه‌سازی و همگام‌سازی سازمان، مدیر نیازمند آن است که حامی و پشتیبان افراد باشد. یافته‌های به‌دست آمده مرتبط با این مضمون با تحقیقات سپهوند و همکاران (۱۴۰۰)، بیجل و دیگران (۲۰۱۹) (توجه به شکل‌دهی شبکه‌های ارتباطی در سازمان)، دامبروسکی و میلک (۲۰۱۳)، دروتز (۲۰۱۵) (توجه و ارج نهی به نیازها و درخواست‌های مشتریان سازمان)، ایج و دیگران (۲۰۱۵) (توجه به شرایط پیشرفت و تقویت کارمندان) همسوست و مطابقت دارد.

مبتنی بر تحلیل تم انجام‌شده، مضامین سازمان‌دهنده مضمون شایستگی‌های خلاق و نوآور بودن شامل ۶ مؤلفه می‌شود: مواجه‌گر با محدودیت‌ها و عادت‌های نادرست، داشتن نگاهی باز و خلاق، تحول‌خواه، تجربه‌آموز، مسئله‌یاب و حلال مسئله، داشتن مهارت‌های یادگیری و یاددهی. این مضمون بیان می‌دارد که یک رهبر ناب باید شایستگی‌های خلاق و نوآور بودن را در خود داشته باشد تا بتوان به تحقق تفکر ناب در سازمان متبوعش امیدوار بود. داشتن چنین شایستگی صد البته نیازمند به دگراندیشی، متفاوت‌اندیشی و مواجه شدن با رویه‌ها، تفکرات، عادات و باورهای غلط و نادرست در سازمان و داشتن روحیه تحول‌خواهی است. یافته‌های به‌دست آمده مرتبط با این مضمون با تحقیقات ترنکر (۲۰۱۶) (تأکید بر تسهیم و به اشتراک‌گذاری اطلاعات در سازمان)، سپهوند و همکاران (۱۴۰۰)، بیجل و دیگران (۲۰۱۹) (تأکید بر عملی ساختن اندوخته‌ها و تجارب کاری)، ابیلی و همکاران (۱۳۹۹)، آیج و ویث (۲۰۱۷) (تأکید بر ارزش‌آفرین بودن) همسوست و مطابقت دارد.

مبتنی بر تحلیل تم انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده مضمون شایستگی‌های روان‌شناختی شامل ۳ مؤلفه می‌شود: مشارکت‌جو و مشارکت طلب، انگیزش‌بخش، الهام‌بخش، داشتن مهارت شناختی. این مضمون بیان می‌دارد که یک رهبر ناب نیاز

دارد علاوه بر شایستگی‌هایی که پیش‌تر برشمردیم، شایستگی‌هایی متعلق به بعد روان‌شناختی نیز با خود داشته باشد چراکه وجود چنین شایستگی‌هایی در رهبر ناب می‌تواند باعث همراهی و مشارکت افراد در حرکت به سمت ناب بودن و به انجام‌رسانی این سفر پرچالش در سطح سازمان باشد. یکی از مهمترین مؤلفه‌های شایستگی‌ها روان‌شناختی که ما شناسایی کردیم، داشتن مهارت شناختی است؛ یعنی رهبر بداند کجا می‌تواند به افراد و زیردستانش اختیار دهد، آزادی عمل دهد و هر فرد در مسیر تحقق و پیاده‌سازی تفکر ناب در سازمان چگونه می‌تواند کمک کند و از چه ظرفیت و قابلیتی برخوردار است. یافته‌های به‌دست آمده مرتبط با این مضمون با تحقیقات ایج و دیگران (۲۰۱۵) (تأکید بر داشتن توان خودانگیزشی)، نقوی و همکاران (۱۳۹۷)، سیدل و همکاران (۲۰۱۹)، لیکر و کانویس[1] (۲۰۱۲) (تأکید بر ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان)، گیفو[2] و دیگران (۲۰۱۴)، ایج و دیگران (۲۰۱۵)، ترنکر (۲۰۱۶)(تأکید بر توانایی ایجاد حس مشارکت در بین کارکنان) همسوست و مطابقت دارد.

مبتنی بر تحلیل تم انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده مضمون شایستگی‌های فنی شامل ۵ مؤلفه می‌شود: تحلیل‌گر، مسلط به مفاهیم و ابزارهای ناب، توانمند در بازطراحی و بازمهندسی فرایند، داشتن مهارت‌های مرتبط با مدیریت زمان. اهمیت داشتن این شایستگی برای رهبری ناب از آن جهت است که به‌طورکلی رهبری ناب در پی این است که شکاف بحرانی میان ابزار ناب و تفکر ناب را پر کند و چنین رهبری به دنبال آن است که قابلیت و توان سازمان را در پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های دائماً در حال تغییر مشتریان افزایش دهد. منعطف و پویا نقش‌آفرینی کند و افراد را همراه کند. حال اگر رهبری نتواند به هر دلیلی این موارد را پیش ببرد قطعاً باید گفت که وی در ایجاد سیستم مدیریت ناب و رفع شکاف بین ابزار ناب و تفکر ناب شکست خورده است. لذا نیاز است علاوه بر داشتن یکسری از شایستگی‌ها به شرحی که در سطور قبل عنوان گردید، شایستگی‌های فنی که همانا توانمندی و تسلط بر مفاهیم؛ ابزارها و فرایندهای سازمانی است، داشته باشد. یافته‌های به‌دست آمده مرتبط با این مضمون با تحقیقات آسن (۲۰۱۶)، سپهوند و همکاران (۱۴۰۰) (تأکید بر داشتن دانش فنی موردنیاز (خبرگی فنی))، سپهوند و همکاران (۱۴۰۰)، لیکر و کانویس (۲۰۱۲) (تأکید بر قدرت تجزیه‌وتحلیل مسائل) همسوست و همخوانی دارد.

حال نظر به یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود ابعاد و مؤلفه‌های مطروحه در

1. Liker & Convis
2. Gifu

الگوی پیشنهادی این پژوهش، مدنظر متولیان امر در سازمان‌های خصوصی و دولتی قرار گیرد تا بتوان مبتنی بر آن‌ها شرایط تحقق هرچه بهتر تفکر ناب را بیش از پیش فراهم کرد. در پایان این انتظار وجود دارد که الگوی مطروحه در این تحقیق توسط سایر محققان بررسی، تحلیل و آزمون شود تا بشود به بسط و تعمیم‌پذیری و احیاناً اصلاح و تعدیل عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر آن جهت طرح الگویی جامع‌تر و کامل‌تر در آینده نائل شد.

منابع و مآخذ

۱. آراد، امید؛ محمد داودی، محمدحسین (۱۴۰۱). *شناسایی عوامل موثر بر نهادینه‌سازی رهبری اصیل. پژوهش‌های مدیریت عمومی*، دوره ۱۵، شماره ۵۵، صص ۲۷۷-۳۰۳.

۲. حمزه‌پور، مهدی؛ اعتمادی، مرجان، (۱۳۹۹)، *اکتشاف الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی: نظریه‌ای داده بنیاد، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۰ (۲).

۳. سپهوند، رضا؛ ساعدی، عبداله؛ مومنی مفرد، معصومه. (۱۴۰۰). *تحلیل رابطهٔ قابلیت‌های رهبری ناب بر حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با استفاده از فرآیند رتبه‌بندی تفسیری*. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۳ (۳)، ۸۸۳-۸۷۱.

۴. نقوی، میرعلی؛ حمزه‌پور، مهدی؛ بامداد صوفی، جهانیار؛ اعتمادی، مرجان، (۱۳۹۷)، *طراحی مدل مفهومی ساختاری ـ تفسیری رهبری ناب؛ مبتنی بر رهیافت‌های جامعه جوهره مفهوم ناب*، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال ۱۷.

4. Aij, K. H., & Veth, M. E. (2017**). *Leadership requirements for successful implementation of lean management in health care: A systematic review of the literature. Contemporary Leadership Challenges***, 207.
5. Aij, K., Visse, M & Widdershoven, G (2015). ***Lean leadership: an ethnographic study, Leadership in Health Services,*** 28(2), 119-134.
6. Alefari, M., Salonitis, K., & Xu, Y. (2017). ***The role of leadership in implementing lean manufacturing. Procedia Cirp***, 63, 756-761.
7. Balzer, W. K., Francis, D. E., Krehbiel, T. C., & Shea, N. (2016). ***A review and perspective on Lean in higher education. Quality Assurance in Education***.
8. Bento, G.D., & Tontini, G. (2018). ***Developing an instrument to measure lean manufacturing maturity and its relationship with operational***

performance. Total Quality Management & Business Excellence, 29(9-10), 977-995.

9. Bianco, D., Godinho Filho, M., Osiro, L., & Ganga, G. M. D. (2021). ***Unlocking the Relationship.***
10. Bijl, A., Ahaus, K., Ruel, G., Gemmel, P & Meijboom, B (2019). ***Role of lean leadership in the lean maturity—second-order problem solving relationship: a mixed methods study, BMJ Open,*** 9(6), 1-7.
11. Braun, V., Clarke, V., & Terry, G. (2014**).** ***Thematic analysis. Qualitative Research in Clinical and Health Psychology***, 95.
12. Dombrowski, U, Mielke, T(2013). ***Lean Leadership – Fundamental Principles and their Application, Forty Sixth CIRP Conference on Manufacturing Systems***, Vol 7, 569–574.
13. Dombrowski, U., & Mielke, T. (2014). ***Lean leadership–15 rules for a sustainable lean implementation. Procedia CIRP***, 17, 565-570.
14. Drotz, E. (2014**).** ***Lean in the public sector: Possibilities and limitations (Doctoral dissertation, Linköping University Electronic Press).***
15. Emiliani M.L.(2008), ***Improving business school courses by applying Lean principles and practices. Quality Assurance in Education***,12(4): 175-87.
16. Emiliani M.L., Emiliani, M, (2013). ***Music as a framework to better understand Lean leadership,*** Leadership & Organization Development Journal, 34 (5): 407 – 426.
17. Gifu D, Teodorescu M & Ionescu D. (2014).***Design of a stable system by lean manufacturing.*** International Letters of Social and Humanistic Sciences, 17(28),61-69.
18. Godinho Filho, M., Ganga, G. M. D., & Gunasekaran, A. (2016**).** ***Lean manufacturing in Brazilian small and medium enterprises: implementation and effect on performance.*** International Journal of Production Research, 54(24), 7523-7545.
19. Halling,B, Renstrom,J.(2014**).** ***Lean leadership: a matter of dualism,*** Human Resoursces and Develop and Management, 14(4): 242-253.
20. Landis, J.R. and Koch, G.G. (1977) ***The measurement of observer agreement for categorical data.*** Biometrics 33, 159-74.
21. Ljungblom, M. (2012). ***A comparative study between development leadership and lean leadership-similarities and differences.*** Management and Production Engineering Review, 3(4), 54-68.
22. Liker, J. K. (1997). ***Becoming lean: Inside stories of US manufacturers. CRC Press***.
23. Liker, J. K., & Convis, G. L. (2012). ***Toyota way to lean leadership: Achieving and sustaining excellence through leadership development.*** McGraw-Hill Education.
24. Loh, K., Yusof, Sh & Lau, D (2018). ***Blue ocean leadership in lean sustainability***", International Journal of Lean Six Sigma, 10(1), 1-21.

25. Mann, D. (2009), ***The Missing Link: Lean Leadership, Frontiers of Health Services Management,*** volume 31, issue 0, pp. 01-31.
26. Mau, T. A. (2017). ***Leadership competencies for a global public service.*** International Review of Administrative Sciences, 83(1), 3-22.
27. Pendse, O, (2016). ***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.
28. Seidel, A., Saurin, T. A., Tortorella, G. L., & Marodin, G. A. (2019). ***How can general leadership theories help to expand the knowledge of lean leadership?***. Production Planning & Control, 30(16), 1322-1336.
29. Shafiee, M., Jafarian, A., Jalili, A. (2011**). *The Impact of Integration of Logistics Organizational Processes on Business Performance.***Industrial management Perspective, 3, 68-82. (In Persian)
30. Shang, G. (2014), ***"Toyota Way Lean Leadership: Some Preliminary Findings from the Chinese Construction Industry"***, Lecturer, School of Architecture and the Built Environment**,** The University of Newcastle.
31. Trenkner, M (2016**). *Implementation of lean leadership, DE Gruyter Open Management***, 20 (2), 129- 142.
32. Van Dun, D. H., Hicks, J. N., & Wilderom, C. P. (2017). ***Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research***. European management journal, 35(2), 174-186.
33. Van Elp.E, Roemeling.O, Harald Aij,K.(2021), ***Lean leadership: Towards continuous improvement capability in healthcare***, Health services Management Research,12 March.
34.Van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. (2016**). *Lean-team effectiveness through leader values and members' informing***. International Journal of Operations & Production Management.
35. Weintraub, Ph & McKee, M (2019). ***Leadership for Innovation in Healthcare: An Exploration***, International Journal of Health Policy and Management, 8(3), 138- 144.
36. Womack, J. P., & Jones, D. T. (1997). ***Lean thinking—banish waste and create wealth in your corporation***. Journal of the Operational Research Society, 48(11), 1148-1148.