

## نقد فرهنگ ناب آموزش عالی از منظر فرهنگ سازمانی شایسته‌محور

فاطمه اردو\*، جواد پور کریمی\*\*، محمدرضا کرامتی\*\*\*، غلامرضا ذاکر صالحی\*\*\*\*

### چکیده

هدف از این نگارش نقد کتاب «فرهنگ ناب در آموزش عالی به سوی بهبود مستمر» بر اساس رویکرد اسلامی فرهنگ سازمانی شایسته‌محور است. این بررسی از نوع کیفی با روشی تحلیلی-انتقادی و رویکردی تفسیرگرایانه-اسلامی به دو پرسش پاسخ داده است؛ چگونه می‌توان فرهنگ سازمانی شایسته‌محور را بصورت محتوایی با رویکرد اسلامی مورد نقد و بررسی قرار داد؟ و نقد فرهنگ سازمانی شایسته‌محور با رویکرد اسلامی از منظر روش‌شناسی به چه صورت است؟ روایی مطالعه پیش رو نیز با استنادات اسلامی مورد تأیید قرار گرفته است. نقد این کتاب نشان می‌دهد چارچوب مورد استفاده مبتنی بر سه لایه ادگار شاین بوده است. چنانچه عمیق‌ترین لایه سازمان دانشگاه یعنی هسته «باورها و مفروضات»، با توجه به اصل توحید، بینش و باور توحیدی جای گیرد و در لایه دوم جهت رعایت ارزش‌های ناب و مفاهیم ارزش و هدررفت که هسته اصلی تفکر ناب را تشکیل می‌دهند، «انسجام» حفظ گردد و با تمسک به اصول و قوانینی که در راستای اجرا و تحقق اهداف اسلام می‌باشد، لایه مصنوعات شکل گیرد، می‌توان به فرهنگ تحقق و ترویج نتایج این پژوهش در راستای فرهنگ بومی-اسلامی دست یافت. ضمن آنجه این بررسی می‌بایست با رویکردی و در پرتو فرهنگ اسلامی مورد تأکید قرار گیرد. در نتیجه با بهره جویی از این موضوع در پرتو معرفت‌شناسی اسلامی می‌توان به مفاهیم، مدل‌ها، و ابزارهایی برای پیاده‌سازی تغییرات در مدل‌های مدیریت دانشگاهی بر مبنای مدیریت ناب و سایر مفاهیم مدیریت فرایندمحور دست یافت که برای نظریه‌پردازان و متخصصان حوزه عملی مدیریت نهادهای آموزش عالی ایران نافع هستند.

**کلیدواژگان:** فرهنگ ناب، آموزش عالی، فرهنگ سازمانی شایستگی‌محور، نقد محتوایی، نقد روش‌شناسی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۱۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۱۸

\* دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

\*\* استادیار، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

\*\*\* دانشیار، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

\*\*\*\* دانشیار، مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.

## ۱. مقدمه

دانشگاه معاصر سازمانی پُرتنش [۱۵] بوده که بین سنت و مدرنیته «معلق» است [۲۶]. مشاهدات بخش آموزش عالی نشان می‌دهد با وجود تلاش‌های چندباره برای اصلاحات در این بخش، سرعت تغییر و تحول دانشگاه‌ها پایین‌تر از سطح توقع افراد ذینفع در این دانشگاه‌هاست. تأکید زیادی را در تحول در حوزه‌های سازمانی و فنی شاهد هستیم، اما بعد اجتماعی این سازمان‌ها، از جمله فرهنگ سازمانی، چندان مورد توجه نبوده است. بررسی فرهنگ سازمانی دانشگاه ابزاری برای فهم مطالب بیشتر درباره دانشگاه‌ها و دانشکده‌هاست. تغییرات معمولاً از بالا به پایین اجرا می‌شوند و به همین خاطر با سوءبرداشت و مقاومت از سوی برخی از کارکنان دانشگاه روبه‌رو می‌شوند. از این رو، نهادهای آموزش عالی بیش از پیش به استفاده از فلسفه، روش‌ها، و ابزارهای تغییر و تحول حاصل از مفهوم مدیریت ناب روی آورده‌اند. به باور این مؤسسات، مدیریت ناب قابلیت تحول در فرهنگ سازمانی را دارد و می‌تواند فرهنگ سازمانی را به سمت بهبود مستمر فرایندهایی سوق دهد که عامل ارزش‌آفرینی برای ذینفعان هستند. تحول واقعی در الگوی مدیریتی دانشگاه تنها در صورتی ممکن است که رویکرد جدید به بخشی از فرهنگ سازمانی نهاد مورد نظر تبدیل شود و در قالب فرهنگ امور هرروزه‌ای در آید که در رفتارها و نگرش‌های مطلوب اعضا نمود می‌یابد [۴۰].

یکی از امتیازات مهم فرهنگ و تمدن اسلامی، باز بودن آن برای پذیرش دانش‌ها از دیگران و سازگار کردن آن با بینش توحیدی اسلامی است. در این خصوص اسلام ضمن آنکه تکیه کردن مسلمانان بر غیرمسلمانان و وابستگی به آنها را جایز ندانسته، در مورد فراگیری علم چنین مرزی را قائل نمی‌شود و گرفتن علم از هر منبع صاحب علمی را توصیه می‌کند. در این رابطه معیار تشخیص حق از باطل برهان است. ابن‌سینا صراحتاً گفته است: *مَنْ تَعَوَّدَ أَنْ يُصَدِّقَ بَعْضَ دَلِيلٍ فَقَدْ انْخَلَعَ مِنْ كَسْوَةِ الْإِنْسَانِيَّةِ*؛ هرکس که عادت کرده سخنی را بدون دلیل قبول کند، او از لباس آدمی بیرون رفته؛ یعنی آدم کلام را بدون دلیل نمی‌پذیرد. نقطه مقابلش؛ کسانی که عادت دارند هر چیزی را بی دلیل انکار کنند؛ این هم ناپسند است. می‌گوید: *كُلُّ مَا قَرَعَ سَمْعَكَ مِنَ الْعَجَائِبِ فَذَرَهُ فِي بُقْعَةِ الْأَمْكَانِ مَا لَمْ يَذْذَكَ عَنْهُ قَائِمُ الْبُرْهَانِ*. اگر یک چیز عجیبی شنیدی، مادامیکه دلیلی بر امکان یا عدم امکانش نداری رد نکن و قبول هم نکن، بگو ممکن است باشد. انسان واقعی آن است که قبول و ردش بر معیار دلیل باشد و هر جا که دلیل نبود «لا‌أدری» و «نمی‌دانم» بگوید [۸].

نگاه انتقادی نگاه توصیفی و تبیین نیست، همچنان که صرف بیان مواضع هم مصداق کار نقادانه علمی نخواهد بود. با این حساب نگاه انتقادی در مقابل نگاه آموزشی یک نگاه کاملاً پژوهشی است زیرا هدف پژوهش شکستن مرزهای دانش، برداشتن موانع علمی و تولید دانش نو است و این امر با تبیین و تفسیر و یا انتقال اطلاعات ممکن نیست بلکه نیازمند نقادی دستاوردهای علمی و نگاه انتقادی به دانش پیشینیان است. اگرچه نگاه انتقادی به معنای مطلق نگاه مقایسه‌ای نیست اما به مقایسه و تطبیق راه برای نقادی فراهم می‌شود. چون این شیوه دیدگاه‌های مختلف را با یکدیگر مقایسه می‌کند و اشتراکات و اختلاف‌های آنها را به بحث می‌گذارد. چند نمونه از تعابیری که در تحقیقات مختلف در خصوص فرهنگ ناب آمده این ادعا را اثبات می‌کند [۲۰].

به گفته هاینز و همکاران<sup>۱</sup> [۱۸]، نیل به راهبردی مؤثر و اجماع فقط از طریق رهبری قدرتمند امکان‌پذیر است که اعمال موفقش در گرو فرهنگ مثبت سازمانی است که پذیرای یادگیری و بهبود باشد. تحول واقعی در فرهنگ سازمانی از منظر مفهوم ناب فقط از طریق تفکر بالا به پایین ممکن است. در تعبیری [۱۴] پیاده‌سازی اصول ناب بر شکل‌گیری فرهنگ تغییر در دانشگاه تأثیر دارد. در نگاه فرهنگ بهبود مستمر، مفهوم ناب بیشتر در قالب تغییر فرهنگی در رفتار و نگرش‌ها تحلیل و بررسی می‌شود. مدیران باید نحوه حمایت مثبت از فرهنگ بهبود مستمر را

<sup>۱</sup> Hines, Peter; Lethbridge, Sarah

بیاموزند. تغییر فرهنگ سازمانی اولویت پیاده‌سازی ناب است. عده‌ای دیگر [۵۰] به تغییر فرهنگ سازمانی در پیاده‌سازی مفهوم ناب اهمیتی بنیادین دارند. فرهنگ بهبود مستمر را باید به شکل ساختارمند پرورش داد. پیاده‌سازی مفهوم ناب فرهنگ را تغییر داده و به سمت شفافیت در جمع‌آوری و ثبت داده‌ها سوق می‌دهد. سنجش اثربخشی از ابزارهای بسیار مهم برای ایجاد فرهنگ بهبود مستمر است. با این کار می‌توان آثار بلندمدت حاصل از تغییر را نشان داد [۲۵]. بالزر و همکاران<sup>۱</sup> [۶] بر این نکته تأکید دارند که فرهنگ سازمانی دانشگاه در زمینه‌سازی برای پیاده‌سازی موفق مفهوم ناب در آموزش عالی نقش بسیار پررنگی دارد. به اعتقاد کانو و همکاران<sup>۲</sup> [۱۲] فرهنگ سازمانی می‌تواند بر موفقیت یا شکست طرح ناب تأثیر بگذارد. پروژه‌های اجرا شده نشان می‌دهد پیاده‌سازی مفهوم ناب بر ایجاد فرهنگ بهبود مستمر در آموزش عالی تأثیر مثبت دارد.

به عبارت دیگر، این بررسی می‌تواند ابزاری برای آشکارسازی عناصر متعارض فرهنگی باشد که به رفتار و برنامه‌های نامؤثر می‌انجامند. در حقیقت، با بررسی فرهنگ سازمانی می‌توان نحوه رسیدن سازمان به وضعیت فعلی‌اش را نیز تبیین و آثار گذشته را در تصمیم‌گیری و عمل تشریح نمود، منطق پشت رشد و توسعه یک نهاد را توضیح داد و با فهم این موضوع به مبنای بهتری برای تصمیم‌گیری اداری و اجرایی دست یافت که در رویارویی دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها با چالش‌های موجود، اهمیت به سزایی دارد. با تطبیق و مقایسه مطالعات، می‌توان مبنای فرهنگ سازمانی آموزش عالی را به طرق مختلفی نقد نمود. هریک از آن‌ها متناسب با بافت جامعه و سرشت آموزش عالی به گونه‌ای، شایسته‌محوری را رقم زده که برای هر دانشگاهی نقش یک سرمایه اصلی را ایفا می‌کند. لذا در این مطالعه شایسته و بایسته است تا مفهوم فرهنگ ناب که در سازمان‌های مدرن مورد تأکید قرار گرفته با رویکرد اسلامی مورد نقد و مقایسه قرار گیرد. مطابق این رویکرد، در عمیق‌ترین لایه فرهنگ ادگار شاین، هسته‌ای از «باورها و مفروضات» جای گرفته است که در جامعه ما ریشه در اعتقادات توحیدی ما دارد. با وجود استعدادهای فراوان در همه جوامع، تعداد معدودی از جوامع به رشد و توسعه علمی دست یافته‌اند. نشو و نمای علمی تنها در جوامعی که زمینه فرهنگی و فرهنگ دانشگاهی مناسب را ایجاد کرده‌اند به‌وقوع پیوسته است.

پیشرفت زمانی در جوامع محقق می‌شود که بسترهای اولیه و زمینه‌ساز آن وجود داشته باشد. یکی از زیرساخت‌های پیشرفت علمی و فنی در جوامع، تولید فرهنگ و هنجارهای دانشگاهی و حرفه‌ای متناسب با آن است [۴۱]. بر این اساس نقد این کتاب با نگرش و بینشی اسلامی مورد توجه قرار می‌گیرد. کتاب پیش‌رو حاصل سال‌ها پژوهش به‌ویژه طرحی پژوهشی در بیست و سه نهاد آموزشی در بریتانیا، نروژ، هلند، کانادا، و لهستان است. در این کتاب، درباره اوضاع درونی و بیرونی برای پیاده‌سازی مفاهیم مدیریتی فرایندمحور در نهادهای آموزش عالی بحث و مفهوم دانشگاه ناب مطرح می‌شود. خواننده در این کتاب می‌تواند فهم بهتری از نقش مدیریت ناب در مدل‌های مدیریتی دانشگاه در ابعاد سازمانی، فنی، و فرهنگی پیدا کند، زمینه‌های احتمالی سازگار و ناسازگار با اصول مدیریت ناب و مدل‌های مدیریت دانشگاه‌ها را بشناسد، با فرهنگ ناب و چگونگی تشخیص و شکل‌گیری آن با استفاده از طرح‌های تحول فرهنگ سازمانی آشنا شود و کاربرد تجربه نهادهای آموزش عالی را در غنی‌سازی مفهوم مدیریت ناب بهتر بشناسد.

هرچند که مفهوم فرهنگ سازمانی شایسته‌محور با اتهامات بسیاری بررسی شده که در این بررسی به آن می‌پردازیم. ماهیت این کتاب هم مفهومی و هم کاربردی است. به این ترتیب می‌توان انتظارات نهادهایی را پیش‌بینی کرد که امروز در روند پیاده‌سازی مدیریت ناب قرار دارند یا می‌خواهند در این خصوص تصمیم الزام‌آور

<sup>۱</sup> Krehbiel, Timothy; Shea Nicholas

<sup>۲</sup> Cano, M., Moyes, D., & Kobi, A.

بگیرند. مخاطب این کتاب نظریه‌پردازان و متخصصان حوزه عملی مدیریت نهادهای آموزش عالی هستند. با توجه به مطالب مطرح شده در نقد کتاب پیش رو اهداف زیر دنبال می‌شود؛

(۱) نقد محتوایی با رویکرد اسلامی به فرهنگ سازمانی شایسته‌محور؛

(۲) نقد روش‌شناسی با رویکرد اسلامی به فرهنگ سازمانی شایسته‌محور.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مدیریت ناب در آموزش عالی

هر تعریفی از فرهنگ ناب در آموزش عالی خصلتی چندبعدی دارد و حاصل رویکردهای تفسیری برای تعریف فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی در آموزش عالی، و مفهوم فرهنگ ناب است. شاکله نهایی چنین تعریفی را بستر درونی و بیرونی فعالیت دانشگاه مشخص می‌کند. پژوهش‌های پیشین در این زمینه حاکی از تلاش‌های گوناگون برای تعریف فرهنگ ناب است، اما هنوز هم تعریف روشنی برای این مفهوم نداریم. پژوهشگران اصطلاحاتی همچون تحول فرهنگ ناب [۲۸]، فرهنگ سازمان ناب [۳۰]، فرهنگ بهبود و تحول مستمر [۳۶]، و فرهنگ بهبود عملکرد [۲۴] را به کار می‌برند.

ماسیاگ و هریسون [۳۰] پیشنهاد می‌کنند که دیدگاه‌های زیر برای نظم‌بخشی به رویکردها در بحث فرهنگ ناب مطرح شوند:

- **دیدگاه فلسفی.** در این دیدگاه، فرهنگ ناب فلسفه کار سازمان است، یعنی نوعی تفکر ناب داریم. اولویت با کارکرد اقتصادی است، یعنی بهبود بازدهی فعالیت‌ها با حذف زوائد، کاهش هر چه بیشتر اتلاف، و مهار جریان ارزش افزوده [۳۰]. همچنین، این مفهوم فلسفه‌ای برای بهبود مستمر ارزش‌محور است [۳۰]. فرهنگ ناب بر حسب ارزش‌هایی مثل بهبود مستمر و احترام به افراد و تعهد پایدار به پیش‌برد بهبود مستمر و بی‌پایان [۴]، تعریف می‌شود. بنا به تأکید سیکورسکی<sup>۱</sup> فرهنگ سازمانی در قالب برداشت فلسفی دو معنا دارد. با نقل به مضمون گفته‌های نویسنده، می‌توان گفت فرهنگ ناب هم به دانشگاه مورد نظر مربوط می‌شود (چون فرهنگ سازمانی آن دانشگاه است) و هم به سازمان‌هایی که مفهوم ناب را پیاده می‌کنند (فرهنگ ناب پدیده‌ای است که شاخصه همه سازمان‌هایی است که این مفهوم را پیاده می‌کنند).
- **تعاریف فهرستی.** این دست تعاریف حاصل فهرستی از اجزا یا لایه‌های تشکیل‌دهنده فرهنگ ناب است. نمونه‌ای از این دست تعاریف پیشنهادی پارکز<sup>۲</sup> [۳۰] است. به گفته پارکز، فرهنگ ناب به عنوان فلسفه‌ای عملیاتی شامل لایه‌هایی مثل اصول، نگرش‌ها، اعتقادات، ارزش‌ها، تفکر، و عمل در راستای ارزش‌آفرینی و حذف زوائد و همچنین عوامل زبانی، رفتاری، و فیزیکی و معیارها و قواعد و نیز فنون، روش‌ها، و ابزارهاست.
- **تعاریف هنجاری.** در این نگاه، فرهنگ ناب بر حسب قواعد و معیارهای سازمانی و اجتماعی حاکم بر رفتار اعضای سازمان تعریف می‌شود. نمونه‌ای از این مفهوم را لایکر<sup>۳</sup> مطرح کرده است. به گفته لایکر، مدیریت ناب دربردارنده مفهومی کل‌نگر در نگاه به مدیریت بر پایه ۱۴ اصل پیشنهادی تویوتا است که به شکلی موفقیت‌آمیز با بخش خدمات نیز وفق پیدا کرده است [۲۸]. پیاده‌سازی این اصول امکان پیاده‌سازی مؤثر مفهوم ناب را در حوزه‌های راهبردی و عملیاتی مدیریت سازمانی و نیز تحول فرهنگ سازمانی در راستای بهبود مستمر و تعهد کارکنان فراهم می‌کند.

<sup>۱</sup> Sikorski

<sup>۲</sup> Parkes

<sup>۳</sup> Liker

پاکدیل و لئونارد<sup>۱</sup> [۳۹] بر پایه تحلیلی در این زمینه چند اصل را تدوین کرده‌اند که مبنای فرهنگ ناب را تشکیل می‌دهند: مشارکت کارکنان، خلاقیت، فرایندهای حل مسئله، و تمرکززدایی، کنترل، استانداردها و پیامدهای عملکردی پیش‌بینی‌پذیر، بازدهی، بهره‌وری، بهبود مستمر کیفیت، و فلسفه بلندمدت [۳۹].

- **تعاریف روان‌شناختی.** این تعاریف بر نقش افراد در سازمان و نگرش آن‌ها به تغییر و تحول تأکید دارند. مان در میان عوامل گوناگون به لزوم حذف و/یا تغییر عادات و رسوم کارکنان اشاره دارد [۳۴]. برخی پژوهشگران موضوع انگیزش مطلوب کارکنان را در محیط ناب مطرح کرده‌اند [۳۰]. در بحث آموزش عالی، بالزر<sup>۲</sup> توجه خواننده را به عواملی در جو سازمانی جلب می‌کند که بر رفتار و نگرش‌های کارکنان و نحوه فهم و برداشت آن‌ها از وظایف و نقش خود در سازمان تأثیر دارند [۵].
- **تعاریف مبتنی بر شکاف فرهنگی.** شکاف فرهنگی را می‌توان در سطح سازمانی یا فردی تعریف کرد. در سطح سازمانی، برای تعریف فرهنگ ناب می‌توان فرهنگ سازمانی سنتی را کنار فرهنگ سازمانی ناب گذاشت. نمونه‌ای از این دست تعاریف فرهنگ ناب را می‌توان در نوشته‌های مان [۳۴] دید که ویژگی‌های فرهنگ تولید انبوه را با فرهنگ تولید ناب یا رویکرد سنتی در مدیریت ناب و دانشگاه سنتی را با دانشگاه ناب [۳۰] مقایسه کرده است. شکاف فرهنگی را می‌توان در سطح تجربه‌های تک‌تک افراد در یک سازمان تحلیل و بررسی کرد. به گفته سیکورسکی، در چنین رویکردی فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از اعتقادات کارکنان درباره ویژگی‌های سازمان است [۳۰]. این دست اعتقادات نسبتاً ماندگارند، از مرزهای سازمان فراتر می‌روند، و در خانواده‌ها، گروه‌ها، جوامع کوچک، و سایر سازمان‌ها ریشه دارند [۴۵]. می‌توان از فرهنگ سازمانی به اصطلاح فردی هم سخن گفت. هر یک از کارکنان ارزیابی و برداشت خاص خود را از ابعاد گوناگون واقعیت سازمانی دارد. در چنین رویکردی، شکاف سازمانی می‌تواند میان برداشت واقعی کارکنان از فرهنگ سازمانی و توقعات آن‌ها در این زمینه پدیدار شود.

دانشگاه‌ها سال‌ها در محیطی باثبات و پیش‌بینی‌پذیر کار می‌کردند. وظیفه مهم اجتماعی و فرهنگ‌سازی آن‌ها تولید دانش و انتقال آن به نسل‌های بعد و نیز انباشت فرهنگ ملی بود. همچنان که امام علی علیه السلام فرمود: *اَكْتَسَبُوا الْعِلْمَ يَكْسِبْكُمْ الْحَيَاةَ* [۳۸]؛ دانش به دست آورید تا به شما زندگی بخشد. و نیز به فرمایش پیامبر اکرم (ص)، *مَنْ أَرَادَ الدُّنْيَا فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ وَمَنْ أَرَادَهُمَا مَعًا فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ* [۱۶]؛ هر کس در پی دنیا است، باید به دنبال علم برود و هر کس در پی آخرت است، باید دنبال علم برود و هر کس دنبال دنیا و آخرت هر دو است، باید دنبال علم برود.

از یک سو تحولات بستر مدیریتی بیرونی الزامات جدیدی را در زمینه اقتصادی‌سازی (بهره‌برداری حداکثری)، بهبود اثربخشی، کارایی، انعطاف‌پذیری در انجام وظایف، و نیز کیفیت دستاوردها به دنبال داشت. از سویی دیگر دانشگاه‌ها خود را در وضعیت دشواری می‌دیدند و بین مدل‌های سنتی کارکردی (تحت قواعد قانون، فرهنگ، تاریخ، و ذهنیت) و چالش‌های اعمالی از سوی نهادهای تأمین مالی (یعنی دولت، دانشجویان، و سایر ذینفعان) گیر کرده بودند. مدل‌های اداری و دانشگاهی مدیریت دانشگاه ظرفیت توسعه را از نفس می‌انداختند. این مدل‌ها که در بستر متفاوت درونی و بیرونی شکل گرفته بودند، به مانعی مشهود برای توسعه در وضعیت جدید تبدیل شدند. در این شرایط نهادهای آموزش عالی در گیرودار مدیریت نوین دولتی، راهکارهایی را پیاده می‌کنند که پیش‌تر در بخش‌های تولید و کسب‌وکار امتحان پس داده‌اند و در کنار آن‌ها از مفاهیم و روش‌های فرایندمحور نیز بهره

<sup>۱</sup> Pakdil and Leonard

<sup>۲</sup> Balzer

می‌گیرند. انتظار می‌رود پیاده‌سازی این روش‌ها این‌جا هم مثل بنگاه‌های کسب‌وکار موفقیت‌آمیز باشد؛ این کار بهره‌وری دانشگاه‌ها را افزایش خواهد داد و تنش‌های یادشده را کاهش داده یا از بین خواهد برد.

یکی از این مفاهیم مدیریت ناب است که اسلام همچون یک شاه‌رگ به آن اهمیت داده و مورد تأکید قرار می‌دهد. چنانچه در آیه ۱۲۴ سوره بقره آمده است: **وَ إِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَ مِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ [۱]**؛ و (به خاطر بیاور) هنگامی که پروردگار ابراهیم، او را با حوادث گوناگونی آزمایش کرد و او به خوبی از عهده آزمایش برآمد. خداوند به او فرمود: من تو را امام و رهبر مردم قرار دادم. ابراهیم گفت: از فرزندان من نیز (امامانی قرار بده)، خداوند فرمود: پیمان من به ستمکاران نمی‌رسد (و تنها آن دسته از فرزندان تو که پاک و معصوم باشند شایسته این مقامند).

در اینجا به عبارتی می‌توان گفت: یکی از پیمان‌های الهی برای هدایت و تکامل هر سازمان نصب مدیر و مدیریتی ناب و شایسته، به دور بودن از هرگونه آلودگی و ظلم و جور در همه ابعاد است. در این راستا، ماسیاگ، نتایج پژوهش‌های خود را اینگونه بیان می‌دارد: مدیریت ناب روشی اثربخش در تغییر مدل‌های مدیریتی در آموزش عالی است. دو گزاره در تأیید اصل مدون این بخش به دست آمده است؛ (۱) با استفاده از مفاهیم مدیریت فرایند و مدیریت ناب می‌توان به تغییری کل‌نگر و سیستمی در مدل مدیریت دانشگاه رسید که مأموریت، اهداف، و بستر کار دانشگاه را نیز در بر می‌گیرد؛ (۲) فرایندهای اجرا شده در نهادهای آموزش عالی ویژگی‌ها و معیارهای دسته‌بندی خاص خود را دارند که مستلزم اتخاذ رویکردی جدید برای ارائه مدل دانشگاهی در قالب مفهوم مدیریت ناب است. دانشگاه سازمانی ویژه است. اما ویژگی‌های بسیاری مثل خودگردانی، استقلال نهادی، تحمل عقاید مختلف و استقبال از این عقاید، بحث و گفتگو، جستجو برای اجماع، و تأکید بر فرایندهایی دارد که باعث تسهیل مفاهیم فرایندمحور همچون مدیریت ناب می‌شود. تحولات سازمانی و فنی را باید هم‌زمان با تغییر آگاهانه در فرهنگ سازمانی ترکیب کرد. تنها با چنین رویکردی می‌توان استمرار و تداوم تغییرات و تحولات را تضمین کرد. تحلیل‌های جاستینا ماسیاگ [۸] نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها از مدیریت جامع کیفیت، مدیریت فرایند کسب‌وکار، و مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار فاصله گرفته و در حال حرکت به سوی مدیریت ناب هستند و این مفهومی است که بیشتر به تحول در فرهنگ سازمانی گرایش دارد.

با این حال، مسئله اوضاع فرهنگی برای پیاده‌سازی مدیریت ناب در آموزش عالی به صورت مطلوب مورد بحث و بررسی قرار نگرفته است. از این‌رو، تعاریف، مدل‌های نظری، مفاهیم، روش‌شناسی فرهنگ‌سازی ناب، و ارزیابی بلوغ آن که بعدی از فرهنگ سازمانی آموزش عالی است، ناقصند. اهمیت موضوع در این است که با وجود چالش‌ها و معانی متناقض، خود دانشگاه باید تعیین کند چه اصول و ارزش‌هایی فرهنگ سازمانی‌اش را تشکیل می‌دهد تا بتواند آگاهانه تحولات فرهنگی را مدیریت کند. بسیاری از دانشگاه‌ها با پرسش‌هایی از این دست روبه‌رو هستند: «که هستیم؟»، «می‌خواهیم به کجا برسیم؟»، «چه برداشتی از نقش‌مان در محیط داریم؟»، «کجا می‌خواهیم به تعالی علمی، آموزشی، و سازمانی برسیم؟» دانشگاه‌ها به دنبال هویت خود هستند و فرهنگ سازمانی از طریق ابعاد رفتاری کارکنان را پیوند داده و متحد می‌کند. بنابراین، سرمایه‌گذاری در فرهنگ سازمانی ارزشمند است.

### فرهنگ ناب در آموزش عالی در قالب رویکردی مدل‌محور

با توجه به پیشینه موضوعی در رابطه با فرهنگ سازمانی در قالب رویکردی مدل‌محور می‌توانیم به ۱۲ الگو در جدول ۱ اشاره کنیم. کلیت متون پژوهشی در این زمینه حاکی از اهمیت فرهنگ و نقش آن در بسترسازی برای اعمال مؤثر مفهوم ناب در آموزش عالی است. فرمایش پیامبر اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) را می‌توان در مورد ایجاد فرهنگ صحیح در یک سازمان در نظر داشت: **«مَنْ سَنَّ سُنَّةً حَسَنَةً فَلَهُ أَجْرُهَا وَ أَجْرُ مَنْ عَمِلَ بِهَا إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ مِنْ غَيْرِ أَنْ يُنْقَصَ مِنْ أَجْرِهِمْ شَيْءٌ» [۱۷]**؛ هر کس سنت نیکویی را بنا نهد، اجری برابر اجر همه عمل‌کنندگان به آن عمل تا روز قیامت برای اوست، بدون اینکه از اجر آنان کم گردد.

جدول ۱. انواع فرهنگ سازمانی در قالب رویکردی مدل محور

الگوها	سال	اجزای مفهومی	تلقی از مدل
مک کوئین [۳۱]	۲۰۲۰	مصنوعات، ارزش‌ها، باورها، نمادها	فرهنگ سازمانی
ماسیاک [۳۰]	۲۰۱۹	مصنوعات، افراد، ارزش‌های ناب، روابط و کار تیمی، ارتباط با محیط (روابط بیرونی)، ارزش‌های ناب، اصول ناب، رهبری ناب	فرهنگ سازمانی دانشگاه
یازچی و کرباک [۵۱]	۲۰۱۹	مصنوعات، ارزش‌ها، دست ساخته‌ها	ساختاربندی فرهنگ سازمانی
بووچوک و فست [۹]	۲۰۱۷	دست ساخته‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، اهداف، مأموریت، نشانه‌های دانشگاه، محیط رقابتی و هویت اجتماعی	فرهنگ سازمانی
شاین [۴۷]	۲۰۱۶	مصنوعات، ارزش‌ها و هنجارها، باورها	فرهنگ سازمانی
دابر، فینک و یولز [۴۲]	۲۰۱۲	فرهنگ سازمانی، راهبرد و حوزه پدیدارشناختی عملیات و نیز فرایندهای بازخوردی	ساختاربندی فرهنگ سازمانی
کامرون و کوئین [۱۱]	۲۰۱۱	ویژگی‌های غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، پیوند سازمان، کانون راهبردی، معیارهای موفقیت	فرهنگ سازمانی دانشگاه
برگ کوئیست و پاولاک [۸]	۲۰۰۷	مأموریت، ارزش‌ها، هماهنگی	فرهنگ سازمانی دانشگاه
رانو [۴۲]	۲۰۰۳	ارزش‌ها، اخلاق، باورها، منش یا ویژگی‌ها، جو سازمانی، محیط سازمان	فرهنگ سازمانی
هافستد [۱۹]	۲۰۰۰	انسجام، ارزش‌ها، دست ساخته‌ها	فرهنگ سازمانی
پیترسون و وایت [۱۰]	۱۹۹۶	عامل پیوندساز، رهبری، موفقیت، مدیریت	فرهنگ سازمانی
یان مک نی [۳۵]	۱۹۹۵	ارزش‌ها، نهادها، واحد اصلی، حوزه‌های تصمیم‌گیری، سبک مدیریت، چارچوب زمانی، ماهیت تحول، مصداق بیرونی، مرجع درونی، مبنای ارزیابی، جایگاه دانشجو، خدمات مدیر	فرهنگ سازمانی نهادهای آموزش عالی

نظیر همین واژه در تبیین مفهوم فرهنگ در بیان حضرت علی(ع) نیز آمده است، آنجا که آن وجود مبارک در مورد به وجود آوردن فرهنگ ظلم و جور می‌فرماید: «أَظْلَمُ النَّاسِ مَنْ سَنَّ سُنْنَ الْجَوْرِ وَ مَحَا سُنْنَ الْعَدْلِ» [۱۷]؛ ستمگرترین مردم کسی است که راه و رسم (فرهنگ) ستمگری را پدید آورد، و راه و رسم (فرهنگ) عدالت را از میان بردارد و محو کند.

در اینجا می‌توان واژه «سَنَن» را معادلی برای واژه‌ی «فرهنگ» قلمداد نمود؛ زیرا با توجه به این دو روایتی که بیان شد، حضرات معصومین (ع) تمام تلاش خود را در ایجاد فرهنگ صحیح، بر اساس مبانی دین اسلام بکار می‌گرفتند؛ حتی خود را تابع سنت‌ها و فرهنگ نبی مکرم اسلام(ص) می‌دانستند.

در فرهنگ سازمانی دانشگاه، «مفهوم ناب» بخشی از آن را تشکیل می‌دهد، و بر پایه اصول و ارزش‌های مدیریت ناب به یکی از ویژگی‌های جدید این فرهنگ تبدیل می‌شود. فرایند فرهنگ‌سازی ناب با تنش‌های گوناگونی همراه است که از بستر بیرونی و درونی فعالیت نهادهای آموزش عالی نشأت می‌گیرد. موضوع اصلی مباحث این بخش فهم فرهنگ ناب، جوهره و اهمیت آن و همچنین نحوه شکل‌گیری و عوامل مؤثر بر آن است. نویسنده کتاب بر پایه پژوهش‌های انجام‌شده، بررسی متون پژوهشی پیشین، و تجربه حاصل از طرح‌های گوناگون، بستر بیرونی و درونی فرهنگ‌سازی ناب را در آموزش عالی مشخص نموده و فرهنگ ناب را در نسبت با دیدگاه‌ها و رویکردهای گوناگون پژوهشی در مطالعات فرهنگ سازمانی تعریف کرده، و چارچوبی نظری را در قالب مدل

بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی مطرح و ابعاد و عوامل توصیف‌گر فرهنگ ناب را تشریح می‌کند. جاستینا ماسیاگ نه تنها به چگونگی تحول فرهنگ سازمانی آموزش عالی در فرایند پیاده‌سازی مفهوم ناب پرداخته، بلکه میزان تغییر و تحول مفهوم مدیریت ناب را نیز در روند پیاده‌سازی آن در آموزش عالی بررسی نموده است.

گسترش دیدگاه پژوهشی با بهره‌گیری از ابزارهای رایج در چارچوب فکری تبیینی- نمادین امکان بررسی عمیق‌تر فرهنگ ناب را در آموزش عالی فراهم آورده و فهم بهتر جوهره، ابعاد، و عوامل توصیف‌گر آن را ممکن ساخته است. نگارنده کتاب در پژوهش‌های خود فرهنگ ناب را سازه‌ای اجتماعی در نظر گرفته که استعاره‌ای از فرهنگ سازمانی در آموزش عالی است.

ماسیاگ سه گزاره زیر را به خوبی تبیین کرده است؛

- عوامل ناشی از سنت، مدل‌های فرهنگ سازمانی در آموزش عالی، و فرهنگ ملی هر کشور تأثیر چشم‌گیری بر فرهنگ ناب دارند. با بهره‌گیری از دیدگاه تبیینی-نمادین در پژوهش درباره فرهنگ ناب می‌توان عوامل توصیف‌گر و ابعاد جدیدی را در آن شناسایی و اولویت‌بندی کرد که پیش‌تر تعریف نشده‌اند؛
- با استفاده از دیدگاه تبیینی-نمادین می‌توان گزاره‌های بنیادین در فرهنگ سازمانی آموزش عالی را لحاظ کرده و روابط درهم‌تنیده، تناقضات، و خلأهای موجود در فرهنگ ناب را مشخص کرد؛
- بستری‌های درونی و بیرونی نهادهای آموزش عالی، از جمله فرهنگ سازمانی این نهادها، باعث تغییراتی در فهم جوهره مدیریت ناب در مقایسه با سازمان‌های کسب‌وکار می‌شوند.

بررسی‌های ماسیاگ [۱۱] نشان می‌دهند مجموعه عوامل بیرونی مؤثر بر شکل‌گیری فرهنگ ناب در آموزش عالی با پیشرفت در تغییر ساختار سازمان‌های دولتی در هر کشور و نیز حمایت اجتماعی از مدیریت ناب مرتبط است. این نویسنده، با گسترش دیدگاه پژوهشی توانسته فهرست ارزش‌های ناب را گسترش دهد، ارزش‌هایی را مشخص کند که بیشترین سازگاری را با فرهنگ سنتی دانشگاهی دارد، ابعادی را در فرهنگ ناب شناسایی کند که در آموزش عالی اهمیت ویژه دارند، برداشت‌های مختلف ابعاد فرهنگ ناب را از دیدگاه هر یک از کارکنان دانشگاه تبیین نماید و روابط بین این برداشت‌ها را بررسی کند.

ماسیاگ با تأمل و ژرف‌اندیشی فرهنگ ناب را ذاتاً مبتنی بر بنیان‌هایی جدا از فرهنگ سازمانی آموزش عالی و برپایه تولید و کسب‌وکار می‌داند. از این رو، همواره پرسش‌هایی درباره فایده و توجیه‌پذیری اعمال این مفهوم در آموزش عالی در پرتو ویژگی‌های خاص آن مطرح می‌شود که ناشی از ماهیت و شیوه رایج دانش‌آفرینی است.

در اینجا می‌توان گفت بینش و نگرش صحیح که اساس فرهنگ سازمانی شایسته‌محور را تشکیل می‌دهد، چنین باوری را برنمی‌تابد. خدای تعالی می‌فرماید؛ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ<sup>۱</sup>**؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید! آنگاه که برای نماز روز جمعه ندا داده شد، پس به سوی یاد خدا (نماز) شتاب کنید و داد و ستد را رها کنید که این برای شما بهتر است، اگر بدانید [۱]. این آیه شریفه به روشنی بیان می‌دارد که بنیان و اساس فرهنگ ناب در «بینش توحیدی» است و نمی‌تواند در نگاه تولیدی و کسب و کار خلاصه شود.

پژوهش‌های ماسیاگ حاکی از راهکارهای مشخصی است. برای مثال به اعتقاد ایشان راهکارهای مرتبط با رهبری یا اصول ناب را گاه نمی‌توان یا به سختی می‌توان به همان شکل در نهادهای آموزش عالی به کار گرفت و گاه این راهکارها برای پیاده‌سازی در آموزش عالی نیازمند تغییر و تعدیل گسترده هستند. خطر تحریف شدید این مفهوم و گم شدن معنای اصلی آن خطری جدی است. به عقیده نگارندگان این پژوهش، چاره کار در چنین وضعی «حفظ انسجام» در رعایت ارزش‌های ناب و مفاهیم ارزش و هدررفت (ضایعات) است که هسته اصلی تفکر ناب

<sup>۱</sup> آیه ۹ سوره جمعه



را تشکیل می‌دهند؛ «وَ اعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَ لَا تَفَرَّقُوا...» [۱] و لازمهٔ چنین اصلی داشتن بینش توحیدی است.

از آنجایی که ارزش باید محور همه مباحث باشد و روش دستیابی به ارزش همواره در راستای اتفاق نظر بر سر معنا و مفهوم ارزش برای ذینفعان درونی و بیرونی هر نهاد آموزش عالی صورت می‌گیرد، چنین رویکردی در تعریف ارزش‌ها، افق‌های جدیدی را برای تفکر خلاقانه درباره مدیریت آموزش عالی می‌گشاید که از راهکارهای رایج و معیار کنونی فراتر است.

نگارنده کتاب بر خلاف دیدگاه‌های انتقادی مخالفان کاربرد مفهوم ناب در آموزش عالی، معتقد است مفهوم ناب به دانشگاه‌ها امکان می‌دهد به هویت خود بازگردند که جوهره و هسته فرایندهایی است که مبنای این هویت را تشکیل می‌دهد و بر حسب روابط استاد و شاگردی و معلومات جدید (جهل-علم) تعریف می‌شوند [۱۰]. با استفاده از مفهوم ناب می‌توان پسرقت‌های بروکراتیک، شرکتی، یا ناشی از مدیریت نوین دولتی را حذف کرده و با دو آفت آموزش عالی معاصر، یعنی گسترش بروکراسی و اقتصادی‌سازی (بهره‌برداری حداکثری از منابع)، مقابله کرد. این چالش از آن جهت قابل توجه است که نیازمند تعهد بی‌قیدوشرط به ارزش‌آفرینی و مسئولیت‌پذیری برای تحقق این فرایند است. با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده، به نظر می‌رسد مفهوم ناب با سرشت خاص آموزش عالی سازگار است. از یک سو، کارکنان این مفهوم را در قالب انگاره‌ای مبتنی بر عقل سلیم و سازگار با طبیعت انسان می‌پذیرند.

از سوی دیگر، این مفهوم مبتنی بر نوعی اجماع است که از پایین به بالا و در میان دست‌اندرکاران این فرایند شکل می‌گیرد. از این رو، فرهنگ ناب به فرهنگ کاری خود افراد تبدیل می‌شود. فرهنگ ناب در ابعاد فردی و سازمانی به وجود می‌آید. این فرهنگ تحولی به صورت تدریجی است. به این ترتیب، پرسشی درباره اطمینان از بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی، چگونگی سنجش آن، و نوع راهبرد مورد نیاز مطرح می‌شود. این مسئله موضوع بحث و بررسی در فصل «بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی» است. شکی نیست که موضوعات مرتبط با فرهنگ ناب باید موضوع پژوهش عمیق و میان‌رشته‌ای باشند که ترکیبی از رشته‌های مدیریت، علوم تربیتی، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، زبان‌شناسی، و سایر رشته‌هاست.

### بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی

فرهنگ ناب در نهایت باید به فرهنگ سازمانی شایسته‌محور در نهادهای آموزش عالی تبدیل شود و به این ترتیب می‌توان از تداوم آثار تغییراتِ اِعمالی مطمئن شد و نقطه آغاز تحول در فرهنگ سازمانی دانشگاه و رسیدن به بلوغ، تشخیص جامعی است در این راستا می‌بایست فرایند بهبود مستمر مبتنی بر چرخه دمنینگ (برنامه‌ریزی، اجرا، بازبینی، اقدام) در تار و پود کار هرروزهٔ دانشگاه رسوخ نماید.

تحلیل متون پژوهشی به روشنی نشان می‌دهد مدل‌های ارزیابی فرهنگی سازمانی و طرح‌های تحول پیشنهادی برای نهادهای آموزش عالی نامناسب یا ناکافی بوده‌اند. این طرح‌ها بیشتر به حوزه آشکار فرهنگ ناب (روش‌ها، ابزارها، و عوامل ناخواسته) پرداخته‌اند، اما به سنجش ظهور و بروز این فرهنگ در رفتارها و نگرش‌های افراد سازمان توجهی نشده است. به همین خاطر، نگارنده کتاب در این زمینه رویکرد، روش، و ابزاری جدید را مطرح نموده و سعی کرده است این دو سؤال را پاسخ دهد:

- چگونه می‌توان با هدف بهبود بیشتر فرهنگ ناب، بلوغ و پختگی آن را بررسی و ارزیابی کرد؟
- این ارزیابی چه شرایطی را می‌طلبد؟

نویسنده در ابتدا کلیات چارچوبی نظری پژوهش خود را مطرح و ضمن تعریف مفاهیم بنیادی (مثل بلوغ یا پختگی فرهنگ ناب، مدل بلوغ فرهنگ ناب، و میزان بلوغ فرهنگ ناب)، روش‌هایی را برای بررسی بلوغ فرهنگ ناب در قالب فرهنگ سازمانی آموزش عالی ارائه داده است. جاستینا ماسیاگ در گام بعد، ابزاری را برای ارزیابی بلوغ فرهنگ ناب در قالب پرسش‌نامه بلوغ فرهنگ ناب تدوین و آزمون کرده است.

مزیت این ابزار در مقایسه با ابزارهای دیگر در نحوه کارکردش جهت آزمون فرهنگ ناب بر اساس بروز و نمود این فرهنگ در رفتارها و نگرش‌های کارکنان سازمان است. او با استفاده از این ابزار توانسته فرهنگ ناب را عمیق‌تر بررسی کند که در مدل‌های ارزیابی پیشین نمود چندانی نداشته، چون این مدل‌ها بیشتر به حوزه آشکار فرهنگ ناب می‌پردازد. ماسیاگ با تکیه بر نتایج پژوهش‌های انجام‌شده و با استفاده از پرسش‌نامه آن توانسته رویکردهایی برای ارزیابی فرهنگ ناب تعریف کند، انواع و گونه‌های فرهنگ ناب را تشریح کند، و شرایط لازم برای ارزیابی و گسترش آن را توضیح دهد. همچنین، گزاره‌هایی در تأیید فرضیه مدون در این کتاب به دست آمده که طبق آن به موارد زیر رسیده است:

- با پرسشنامه بلوغ فرهنگ ناب می‌توان بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی را به شکل صحیح، دقیق، و مطمئن ارزیابی کرد؛
  - نتایج ارزیابی بلوغ فرهنگ ناب در دانشگاه‌های خصوصی بهتر از دانشگاه‌های دولتی و دانشگاه‌هایی است که مدل‌های مدیریت کیفیت و سایر مفاهیم مدیریت فرایند را پیاده می‌کنند
  - ارزیابی مدیران دانشگاه از بلوغ فرهنگ ناب بالاتر از ارزیابی سایر کارکنان دانشگاه است (این دو گروه خرده‌فرهنگ‌های مجزا دارند)؛
  - آن دسته از کارکنان دانشگاه که در زمینه پیاده‌سازی مفاهیم مدیریت فرایند تجربه دارند در ارزیابی بلوغ فرهنگ ناب انتقاد بیشتری دارند (ارزیابی آن‌ها از بلوغ فرهنگ ناب پایین‌تر است).
- طبق پژوهش‌های انجام‌شده، نمی‌توان این فرضیه را تأیید کرد که نتایج ارزیابی بلوغ فرهنگ ناب بسته به جایگاه فرد ارزیابی‌کننده در ساختار سازمان (بخش اداری و بخش علمی)، تنوع آماری معناداری دارد. به علاوه بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده، نمی‌توان وجود دو خرده‌فرهنگ جداگانه یعنی خرده‌فرهنگ کارکنان اداری و خرده‌فرهنگ علمی را تأیید کرد. کمااینکه پیشینه مطالعات این ادعا را اثبات می‌کند؛

#### پیشینه پژوهش

به اعتقاد علی احمدی و همکاران [۲] یکی از مشکلات دیرینه در پژوهش‌های فرهنگ و تأثیر رفتار انسان‌ها در تغییرات فرهنگی، پیش‌بینی نحوه انتشار و تکامل این مفهوم پویاست. واژه مم (خرده‌فرهنگ) پایه‌ای برای توصیف گسترش افکار، عقاید و پدیده‌های فرهنگی بر پایه اصول تکاملی برای کاربرد و مدل‌سازی به روش مِمْتیک است. روش عامل مبنا مدلی است شامل یک یا چند عامل به همراه محیطی که عامل‌ها در آن قرار گرفته‌اند؛ به نحوی که امکان ایجاد تعامل، ارتباط و تصمیم‌گیری برای عامل‌ها فراهم کرده و می‌تواند با تقریب خوبی نتیجه تعاملات را پس از تعداد مشخصی برخورد مشخص نماید. در این مقاله نظریه قدرت خط گسل یکی از مدل‌های محاسباتی پویای فرهنگ سازمانی است که تأثیر میزان شباهت خصوصیات افراد را در همبستگی تیمی و فرهنگ هم‌افزایی نشان می‌دهد.

پژوهش دیگری [۳] با هدف دستیابی به نظریه‌ای در حوزه فرهنگ نوآوری به‌منظور درک بهتر این پدیده در شرکت‌های تولیدی سازمان صنعت، معدن و تجارت در استان مازندران اجرا شده است. روش تحقیق به صورت کیفی و مبتنی بر رویش نظریه‌ها است. برای گردآوری اطلاعات از برجسته‌ترین مبانی نظری و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد و بررسی و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین و مدل پارادایمیک انجام گرفت.

نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری بود و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدفمند قضاوتی و گلوله‌ی برفی انجام شد. نتایج تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری به ایجاد نظریه در حوزه فرهنگ نوآوری منجر شد که بر مبنای آن عوامل علی، زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبرد و پیامد در رابطه با فرهنگ نوآوری معنا پیدا کرده‌اند. در پژوهش دیگری [۲۲]، به نقش میانجی ظرفیت جذب دانش در این رابطه پرداخته و بررسی می‌کند که آیا انعطاف‌پذیری راهبردی، این رابطه را تقویت می‌نماید یا تضعیف؟ فلسفه این پژوهش اثبات‌باوری، رویکرد آن قیاسی و راهبرد آن پیمایش است و بدین منظور و پس از مرور مبانی نظری و طراحی مدل مفهومی، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲۴ پرسش به نمونه آماری متشکل از ۱۱۳ نیروی ستادی شرکت‌های موردنظر ارائه شد؛ سپس، داده‌های گردآوری‌شده به کمک نرم‌افزار Smart PLS و از طریق ماتریس همبستگی، آزمون معادلات ساختاری و آزمون برازش مدل مورد تحلیل و آزمون قرار گرفتند. در نهایت، هر سه فرضیه پژوهش تأیید شدند و مشخص شد که ارزش‌ها و باورهای معطوف به تسهیم و خلق دانش می‌توانند در ظرفیت جذب بالقوه و بالفعل دانش مؤثر باشند و همچنین این ظرفیت جذب در خلق مدل‌های جدید کسب‌وکار مؤثر است؛ همچنین نتایج پژوهش حاکی از آن است که رابطه بین ظرفیت جذب و نوآوری راهبردی با بالارفتن سطح انعطاف‌پذیری راهبردی تقویت می‌شود.

در رویکردهای اسلامی مباحث فرهنگی بیشتر به لایه ارزشها و باورها می‌پردازد؛ هدف پژوهش مهدی [۳۲]، ارائه الگویی فرهنگی برای نظریه دانشگاه اسلامی با رویکرد اکتشافی است. در این پژوهش از روش تحقیق کیفی نظریه‌مبنایی با استفاده از تحلیل نظام‌مند داده‌های جمع‌آوری‌شده است. در الگوی ارائه شده، پدیده، عوامل علی، زمینه‌ها، شرایط محیطی، راهبردها و پیامدهای دانشگاه اسلامی شناسایی شده است. نتایج حاکی از آن بود که؛ احیا و تعمیق باور دانشجویان به ارزشهای اسلامی - ایرانی، مقوله کانونی الگوی فرهنگی نظریه دانشگاه اسلامی است. مواجهه با موضوع اسلامی شدن دانشگاه‌ها باید یک مواجهه فرایندی و فرهنگی باشد. تجلی اصلی دانشگاه اسلامی، نفی تقلید و تأثیرپذیری ماشینی از الگوهای فرهنگ دانشگاهی و فرهنگ عمومی غرب است. بر اساس الگوی حکومتی جمهوری اسلامی، دانشگاه اسلامی باید همزمان حاوی ارزشهای اسلامی و ایرانی باشد.

پژوهش خرمشاد و آدمی [۲۳] نیز بر این موضوع تأکید دارد که ایران انقلاب اسلامی، قطعاً یکی از نیروهای تعیین‌کننده و تأثیرگذار در حوزه تمدنی بوده و در احیا و پیشبرد آن در عصر جدید نقش تعیین‌کننده داشته و برای مقاومت و سرپا ماندن در برابر غرب انسان‌محور و ماده‌باور چاره‌ای جز تمدنی اندیشیدن و تمدنی عمل کردن ندارد. اگر این مهم دارای الزاماتی در حوزه‌های مختلف کشوری باشد، یکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین ارکان آن نظام فکری، معرفتی و تولید دانش است که محفل آن دانشگاه و جامعه دانشگاهی است. **دانشگاه تمدن ساز** افق حرکت دانشگاه‌های ایران اسلامی را برای دهه‌های آتی ترسیم می‌کند. دانشگاه به‌عنوان یکی از کانونهای علم، دانش و فرهنگ که وظیفه‌اش **تولید، تبیین و تعمیق علم، معرفت و فرهنگ** است، از مهم‌ترین مراکز تأثیرگذار در شکل‌گیری و رشد هر تمدنی است تا بدان حد که می‌توان به جرأت ادعا کرد دانشگاه‌ها به‌عنوان ستون‌های برپادارنده تمدنی هستند و بدون دانشگاه هیچ تمدنی ره به جایی نخواهد برد. در یک کلام در عصر جدید کارکرد دانشگاه تنها در آموزش، پژوهش، کارآفرینی و... خلاصه نمی‌شود بلکه در نقش یک پایگاه معرفتی به فرهنگ‌سازی و تمدن‌سازی نوین می‌پردازد. به همین خاطر نقد کنونی با رویکرد اسلامی به فرهنگ شایسته محور مورد توجه قرار گرفت تا از منظر باورها و ارزشهای دینی ایرانی - اسلامی مورد تحلیل و تبیین قرار گیرد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

نقد علمی محصول الگویی است که بر اساس آن به مسأله منتخب می‌پردازد، اما این الگو نیز متخذ از یک روش خاص است که بر اساس روش‌شناسی ویژه‌ای تعریف و طراحی شده و وقتی پیش‌تر می‌رویم می‌توان تأثیر

مفروضه‌ها با نگاه‌های کلی، بنیادی و مبنایی را بر ساخت و بنیاد روش‌شناسی‌ها را نیز ملاحظه نمود. بر این اساس پنج مرحله مترتب بر هم شامل: نقد علمی، الگو، روش، روش‌شناسی و فلسفه حاکم و پیشینی، قابل تفکیک است. رویکرد ما در این مطالعه نقد علمی است. یکی از ویژگی‌های نگاه انتقادی با رویکرد علمی، نگاه مقایسه‌ای است و اگر ماهیت مطالعات تطبیقی را پژوهش‌هایی مقایسه‌ای قلمداد کنیم، در این صورت باید اینگونه مطالعات را شعبه‌ای از نگاه انتقادی به حساب آورد که از سویی، به مقایسه اشتراکات یا شباهت‌ها پرداخته و از سوی دیگر می‌تواند به مقایسه امتیازات و قوت‌ها یا کاستی‌ها و ضعف‌ها از موضوع مورد مطالعه و یا تحلیل نسبت میان آنها پرداخت [۲۰]. این مقاله از نوع کیفی است که با رویکردی اسلامی مبتنی بر فرهنگ سازمانی شایسته‌محور، کتاب «فرهنگ ناب در آموزش عالی به سوی بهبود مستمر» را مورد نقد و بررسی قرار می‌دهد. در دیدگاه انتقادی مفروضه‌های اصلی آن است که واقعیت مادی و مستقل از ذهن افراد است، اما اذعان می‌شود که هرگز نمی‌توان آن را بطور عینی و کامل شناخت. این دیدگاه بر نقش ارزش‌ها و قدرت در ساختن دانش و پی بردن به شناخت تأکید دارد و اشاره می‌کند که با استفاده از روش‌های تحقیق مبتنی بر نظریه انتقادی، افراد می‌توانند به درک مناسب از محیط خود دست یافته و آن را در جهت مورد نظر تغییر دهند [۷]. این کتاب [۳۰] با رویکردی تفسیرگراییانه توسط جاستینا ماسیاگ به رشته تحریر درآمده و در سال ۲۰۱۹ در انتشارات بین‌المللی اشپرینگر به چاپ رسیده است. از اینرو در این بررسی به دو سوال زیر پاسخ داده شده است:

- ۱) چگونه می‌توان فرهنگ سازمانی شایسته‌محور را بصورت محتوایی با رویکرد اسلامی مورد نقد و بررسی قرار داد؟
- ۲) نقد فرهنگ سازمانی شایسته‌محور با رویکرد اسلامی از منظر روش‌شناسی به چه صورت است؟
- ۳) روایی و پایایی مطالعه پیش رو نیز با استنادات اسلامی و قرآنی مورد تأیید قرار گرفته است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

##### نقد محتوایی با رویکرد اسلامی به فرهنگ سازمانی شایستگی‌محور

ماسیاگ کتاب خود را گام به گام مطابق با سه اصل شاین پیش برده است. ادگار شاین [۴۳-۴۷] فرهنگ را الگویی از مفروضات مشترک اساسی و باورهای تعریف می‌کند که یک گروه اجتماعی برای حل دو مسئله بنیادین تطابق با محیط بیرونی (شیوه ادامه بقا) و ایجاد انسجام درونی (شیوه در کنار هم ماندن) کشف و یا ابداع کرده‌اند. این الگو در مسیر حرکت این گروه اعتباریافته و ثابت نموده که سودمند و کارساز است و در نتیجه به عنوان شیوه درست ادراک، تفکر، احساس و رفتار به نسل بعد انتقال می‌یابد. شاین، با طرح «نظریه کوه یخ» و تأثیر زیادش بر «فرهنگ سازمانی»، فرهنگ را در سه سطح و لایه قرار می‌دهد: اولین و عمیق‌ترین لایه، هسته «باورها و مفروضات» است. مفروضات غیرقابل تغییر و معمولاً در سطح ناخودآگاه ذهن افراد قرار دارند و غالباً نمی‌توان آنها را به سطح خودآگاه آورد. در سطح میانی، «ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری» را قرار می‌دهد، که با تأثیر از باورهای عمیق سازمان تبدیل به ارزش یا ضد ارزش می‌شوند. در سومین لایه نیز، «مصنوعات» جای می‌گیرند که به نوعی هویت آشکار سازمان است.

در اسلام باورها و مفروضات به عنوان عمیق‌ترین لایه، «توحیدی» است. توحید در اسلام [۱] یعنی؛ «لَیْسَ كَمِثْلِهِ شَيْءٌ»<sup>۱</sup>، «اللَّهُ الصَّمَدُ»<sup>۲</sup>، «يَا أَيُّهَا النَّاسُ أَنْتُمُ الْفُقَرَاءُ إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ هُوَ الْغَنِيُّ الْحَمِيدُ»<sup>۳</sup> در اندیشه

<sup>۱</sup> آن خدای یکتا را هیچ مثل و مانندی نیست (شوری/۱۱)

<sup>۲</sup> خدای صمد [قابت - متعالی] (اخلاص/۲)

<sup>۳</sup> ای مردم! این شما هستید که به خداوند نیاز دارید و (تنها) خداوند، بی‌نیاز و ستوده است (فاطر/۱۵)

توحیدی هرکاری با نام خدا آغاز می‌شود و با اتکا به او جریان می‌یابد. هیچ چیز شریک خدا قرار نمی‌گیرد. جهان از یک مشیت حکیمانه پدید آمده است و نظام هستی بر اساس خیر و رحمت و رساندن موجودات به کمال شایسته آنها است. در آفرینش هیچ چیز عبث نیست و انسان رسالتی خاص دارد. بر این اساس همه فعالیت سازمانی باید جهت‌گیری الهی داشته باشد و هدف علم در بُعد نظری، کشف آیات الهی در آفاق و انفس و در بعد عملی، استفاده از امکاناتی است که خدا برای بشر فراهم نموده است (آن هم در جهت رفع نیازهای مشروع فردی و اجتماعی و اعتلای جامعه اسلامی). با این نگرش لایه‌های دوم و سوم به وقوع می‌پیوندد. قدر مسلم فرهنگی که ایجاد و ترویج می‌شود، فرهنگی شایستگی محور است.

از جمله ارزش‌ها و هنجارهایی که ماسیاگ در رویکرد غربی بررسی کرده، در رویکرد اسلامی [۱] نیز بدین قرار است:

- ۱) توانایی اجرای عدالت (نساء/۵۸)؛
- ۲) علم و دانایی (یوسف/۳۷)؛
- ۳) اخلاص در انجام امور (کهف/ ۹۵-۹۸)؛
- ۴) صبر در امور (سجده/۲۴)؛
- ۵) مسئولیت‌ها را امانات الهی دانستن (نساء/۵۸)؛
- ۶) عطوفت و نرم خوئی (آل عمران/ ۱۵۹)؛
- ۷) شرح صدر (طه/۲۵-۳۱)؛
- ۸) تطابق قول با فعل (صف/۲-۳)؛
- ۹) مسئولیت‌ها امانات الهی هستند (نساء/۵۸)؛
- ۱۰) توانایی اجرای مصالح (نمل/۳۹ و قصص/۲۶).

اصول و قوانینی که در راستای اجرا و تحقق اهداف اسلام وضع شده، در واقع همان لایه مصنوعات شاین است که ماسیاگ از آن بهره گرفته است. در کتاب فرهنگ ناب در آموزش عالی مسأله چالش‌برانگیز در نظر گرفتن عمیق‌ترین لایه شاین با بلوغ فرهنگ سازمانی است. تا جاییکه او در فصلی جداگانه و نیز در جمع‌بندی عمیق‌ترین سطح (باورها) را فرهنگ تکامل یافته و بالغ دانسته و بدون هیچ گونه اشاره‌ای به فرهنگ سازمانی شایسته محور، ناب‌ترین نوع سازمان را در بلوغ رفتاری افراد معرفی می‌کند. در واقع او شایسته‌محوری را اعم از فرهنگ ناب در نظر گرفته و به همین خاطر دچار خطای محتوایی شده است. شاید در نگاه اول بتوان فرهنگ شایسته محور دانشگاه را معنایی عام در نظر گرفت که شامل تمام افراد سازمان است. ولی بطور قطع می‌توان گفت تا شایسته‌محوری نباشد، فرهنگ بالغ دانشگاهی اتفاق نمی‌افتد. کما اینکه بعد از صحبت نگارندگان با جاستینا ماسیاگ، مشخص شد که این نویسنده فرهنگ ناب را برای مدیران دانشگاهی در نظر گرفته است. آیا یک فرد سازمانی از ابتدا بر اساس فرهنگ ناب پرورش می‌یابد؟ یا ابتدا باید فرهنگ شایسته‌محور حاکم باشد تا از درون چنین سیستمی بتوان به بلوغ سازمانی دست یافت و مدیرانی را پرورش داد که سازمان را به بالاترین سطح از باورها و اعتقادات رشد یافته، متعالی سازد؟ به عبارت دیگر، فرهنگ ناب در ارزش‌ها، فرهنگ کار، روابط در سازمان که مورد تأکید ماسیاگ بوده است، بدون توجه به کلیت شایسته‌محوری وارد جزئیات شده که این امر کاربردی بودن اصول آن را تا حدی دشوار می‌کند.

هدف اصلی کتاب فرهنگ ناب در آموزش عالی، تعریف مفهوم فرهنگ سازمانی ناب و شایسته و همچنین ابعاد و عوامل توصیف‌گر بلوغ این فرهنگ بوده است. در راستای نیل به این هدف، نویسنده چارچوبی نظری برای آزمون بلوغ فرهنگ ناب در نهادهای آموزش عالی تدوین نموده است. او با پر کردن خلأهای پژوهشی شناخته‌شده،

مفاهیم جدیدی را تعریف کرده، قدر یقین، این مفاهیم بر اساس رویکرد اسلامی نتایج مثمرثمری برای دانشگاه‌های ما به ارمغان می‌آورد.

ماسیاگ رویکردهای فعلی را در قالبی نظام‌مند درآورده، و رویکردها و مفاهیم جدیدی را برای این مدل پیشنهاد کرده است. موارد زیر از دستاوردهای حوزه نظری-شناختی این کتاب هستند:

- تعیین ماهیت ویژه فرایندهای جاری (برنامه‌ریزی، اجرا، بازبینی، اقدام) و تبیین ویژگی‌های آن در نهادهای آموزش عالی، و طرح معیارهایی برای طبقه‌بندی آن‌ها؛
- نشان دادن شایستگی‌ها و امتیازهای سازمان‌ها و نهادهای آموزش عالی که در پیاده‌سازی مفاهیم مدیریت فرایند در دانشگاه‌ها نقش تعیین‌کننده دارند؛
- تعریف مفهوم فرهنگ ناب، ابعاد و عوامل توصیف‌گر فرهنگ ناب در قالب مدل بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی؛
- بررسی بستر درونی و بیرونی فعالیت نهادهای آموزش عالی و مشخص کردن عوامل تعیین‌کننده در این بسترها برای رسیدن به بلوغ در فرهنگ ناب و همچنین تعیین روابط دوطرفه، وابستگی متقابل، و خلأها در فرهنگ ناب و فرهنگ سازمانی آموزش عالی؛
- تعریف مفاهیم بلوغ فرهنگ ناب، مدل بلوغ فرهنگ ناب، و سطح ارزیابی بلوغ فرهنگ ناب؛
- طرح رویکردهای فرهنگ ناب در گونه‌شناسی، با لحاظ بلوغ فرهنگ ناب و روش‌های پیاده‌سازی تغییر و تحول.

#### نقد روش‌شناسی با رویکرد اسلامی به فرهنگ سازمانی شایسته‌محور

اساساً روش‌شناسی در علوم رفتاری با مسأله شروع می‌شود که در آن مسأله‌ای اجتماعی به حل یک مشکل از جامعه کمک می‌کند. مسأله اجتماعی زمانی اتفاق می‌افتد که افرادی زیادی از جامعه درگیر آن هستند و متضمن پیامدهای اجتماعی است. کتاب فرهنگ ناب در آموزش عالی با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی دانشگاه در سه لایه، مسائل، ظواهر امر و پیامدهای مختلف و گذرای اجتماعی را در سازمان دانشگاه مطرح کرده است. در اینجا رویکرد قابل بحث ما لایه اول، یعنی باورها است که در جامعه ما بر اساس بینشی توحیدی است. نظریه‌سازی غالباً در این لایه اتفاق می‌افتد و ما شاهد تدوین و آزمون مدل نویسنده برای ارزیابی بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی و همچنین تدوین و آزمون ابزاری برای بررسی بلوغ فرهنگ ناب (پرسش‌نامه بلوغ فرهنگ ناب) و نیز تعیین شرایط پیاده‌سازی مطلوب آن‌ها هستیم.

نویسنده با علم به محدودیت‌های ناشی از پژوهشگری در حوزه فرهنگ ناب صرفاً بر پایه چارچوب کارکردگرایانه، برای تکمیل این چارچوب فکری رویکردی رابطه‌ای را جهت تعریف فرهنگ ناب به آن افزوده که نزدیک به رویکرد تبیینی-نمادین است. ماسیاگ با اتخاذ این نگرش هستی‌شناختی این دیدگاه پژوهشی را گسترش داده و رویکرد انسان‌گرایانه را به آن افزوده و مسئله را از موضع کثرت‌گرایی در معرفت‌شناسی و بر اساس رویکرد داده بنیاد چارماز بررسی کرده است. او در راستای پر کردن خلأهای شناخته‌شده پژوهشی در ارزیابی فرهنگ ناب، روش‌ها و ابزارهای پژوهشی موجود را در قالبی نظام‌مند متبلور کرده و روش‌ها و ابزارهای جدیدی را بدین صورت پیشنهاد کرده است؛

- استفاده از مؤلفه‌های روش‌شناختی نظریه داده‌بنیاد و روش کدگذاری باز در حوزه فرهنگ ناب؛
- تدوین ابزاری برای ارزیابی بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی بر پایه ابزار اولیه نویسنده. مزایای این ابزار در مقایسه با ابزارهای دیگر، به کارکرد این ابزار برای آزمون بلوغ فرهنگ سازمانی در آینه نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در سازمان برمی‌گردد؛

- تدوین روشی برای استفاده از پرسش‌نامه بلوغ فرهنگ ناب جهت تعیین میزان بلوغ فرهنگ سازمانی در نهادهای آموزش عالی جهت پیاده‌سازی ناب آنها؛
- شناخت بستر و زمینه‌های بلوغ فرهنگ ناب؛
- تعریف و تشخیص اولیه ویژگی‌های میزان بلوغ فرهنگ ناب در نهادهای آموزش عالی؛
- تعیین انواع و گونه‌شناسی رویکردهای ارزیابی فرهنگ ناب در آموزش عالی؛
- تعیین انواع و گونه‌شناسی فرهنگ ناب در آموزش عالی؛
- طرح پروژه‌ای برای تغییر و تحول در فرهنگ سازمانی آموزش عالی در راستای فرهنگ‌سازی ناب و بهبود مستمر آن و نیز تعیین شرایط و زمینه‌های اجرای آن.

به عبارت دیگر، ماسیاگ در پژوهش خود دیدگاه‌های حاصل از تجربه‌های آمریکا و مدل‌های دانش‌محور کشورهای انگلوساکسون و نیز شیوه‌های متداول دانشگاه‌های سراسری قاره اروپا را لحاظ کرده که بر پایه مدل استادمحور هامبولد بیشتر به ترکیب آموزش و پژوهش و رفع نیازهای استادان و هیأت علمی گرایش دارند و در همین مسیر، طرح‌هایی را برای تحول در فرهنگ سازمانی پیشنهاد داده است. به گفته او، می‌توان آن‌ها را در هر نهاد آموزش عالی، فارغ از موقعیت مکانی، مدل مدیریتی، شکل حقوقی و سازمانی، یا وضعیت پیشرفت در پیاده‌سازی مفهوم مدیریت ناب، پیاده کرد. در صورتیکه در رویکرد دینی، مسأله اجتماعی پژوهش یا همان بحث فرهنگ سازمانی ناب و شایسته، زمانی رخ می‌دهد که با توجه به ساختار بومی و اسلامی جامعه دانشگاهی همراه باشد. البته نمی‌توان یافته‌های پژوهش را صرفاً بنا به رویکرد مطرح شده نفی کرد. ولی چنانچه این نتایج را بی‌کم و کاست بپذیریم در واقع بر اساس رویکرد اثبات‌گرایی عمل کرده‌ایم و لازم است این مدل را با توجه به ساختار جامعه یعنی با رویکردی تفسیری حدود و ثغور آنها را تبیین نماییم. به عبارت دیگر در این پژوهش عنصر تفکر در میدان پژوهش به اثبات رسیده و پیوند این دو، فرهنگ جامعه آمریکایی و رویکرد غیردینی بوده است. لذا تأکید این فرآیند در پرتو معرفت‌شناسی اسلامی قطعیت نتایج را در جامعه ما نشان می‌دهد.

به بیان حضرت آیت الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) تمدن دو وجه دارد؛ یک بخش سخت‌افزاری و یک بخش نرم‌افزاری است. در بعد نرم‌افزاری، فرهنگ زندگی با آن بخش اصلی تمدن است. این فرهنگ صحیح زندگی را اسلام برای ما تدوین کرده است و بن‌مایه‌های تشکیل دهنده آن را سه عنصر «عقلانیت»، «اخلاق‌مداری» و «حقوق» مطرح کردند [۴۸]؛

«نمی‌شود یک تمدن را به صرف اینکه ماشین دارد، صنعت دارد، ثروت دارد، قضاوت کرد و تحسین کرد؛ در حالی که در داخل آن، این مشکلات فراوان، سراسر جامعه و زندگی مردم را فرا گرفته. اصل اینهاست؛ آنها ابزاری است برای اینکه این بخش تأمین شود، تا مردم احساس آسایش کنند، با امید زندگی کنند، با امنیت زندگی کنند، پیش بروند، حرکت کنند، تعالی انسانی مطلوب پیدا کنند. یک مقوله‌ای در اینجا مطرح می‌شود و سر بر می‌آورد: فرهنگ زندگی. باید ما به دنبال این باشیم که فرهنگ زندگی را تبیین و تدوین و به شکل مطلوب اسلام تحقق ببخشیم. البته اسلام بن‌مایه‌های یک چنین فرهنگی را برای ما معین کرده است. بن‌مایه‌های این فرهنگ عبارت است از **خردورزی، اخلاق، حقوق**؛ اینها را اسلام در اختیار ما قرار داده است. اگر ما به این مقولات به طور جدی نپردازیم، پیشرفت اسلامی تحقق پیدا نخواهد کرد و تمدن نوین اسلامی شکل نخواهد گرفت. هرچه ما در صنعت پیش برویم، هرچه اختراعات و اکتشافات زیاد شود، اگر این بخش را ما درست نکنیم، پیشرفت اسلامی به معنای حقیقی کلمه نکرده‌ایم. باید دنبال این بخش، زیاد کار کنیم؛ زیاد تلاش کنیم»

زمانیکه مفهوم دانشگاه در زیست بوم ما می‌آید، آن را در چارچوب تعاریف علم و دانش مطرح می‌کنیم. از سویی، منابع علمی ما تنها به علم تجربی محدود نمی‌شود. تجربه بشری نیز در آن جای دارد. از سوی دیگر، وقتی در مورد تربیت و فرهنگ در دانشگاه به عنوان نهادی که این مسئولیت را دارد صحبت می‌کنیم، آنجا هم فرهنگ متناسب با همان چیزی است که تعریف نمودیم. فرهنگ ما در این قسمت عناصر و بن‌مایه‌هایی دارند که اینها خودشان به سه عنصر پیش‌بینی برمی‌گردد.

اگر هم راجع به علم، و هم راجع به چند عنصر آن، به بخش باورها توجه کنیم و بعد باورهایمان را بر این مبنا تنظیم کنیم، لازم است از آن باورها به سمت ارزش‌ها و هنجارهای اسلامی خود حرکت کنیم که حیطه وسیعی را شامل می‌شود. با نگاه به وضعیت موجود خود، می‌بینیم این‌ها چه هنجارها و چه ناهنجارهایی هستند و به ارزش‌های خودمان برگشته است. مصنوعات نیز در تناسب با این هنجارها و باورها تولید می‌گردد.

در بخش باورها، بحث علم و دانش شاخه‌ای از خردورزی و به تعبیر دیگر عقلانیت است. در آن لشکریان عقل و جهل [۲۱] که امام صادق علیه‌السلام می‌فرماید، یکی از این سپاهیان عقل، علم است. عقلانیت عنصری اساسی هم در فرهنگ و هم در علم است. عقلانیت به این معنا که نوع نگاه انسان و برخوردش با همه پدیده‌ها بر مبنای موهبتی باشد که خداوند در وجودش قرار داده و باید رابطه‌ها، قاعده‌مندی‌ها، منطقی‌ها را شناسایی کند. مواردی را تشخیص دهد که درست هستند و بدون قاعده‌مندی‌ها و کشف روابط نباشد. منظور از عقلانیت، چیزی است که در مجموعه افراد و همه ابعاد زندگی بشر است. بایستی همان جوری که پیامبران فرمودند - از این دفرینه الهی‌شان استخراج شود. اگر انسان حذف شود، نه زیستن، و نه تربیت هیچکدام معنا ندارد. لذا موضوع اصلی رویکرد اسلامی، انسان و محور اصلی آن، توحید است. تفاوت عمده‌ای که در فرهنگ سازمانی دانشگاه ناب دیده نمی‌شود، چنین نگرشی است. بنابراین بینش توحیدی می‌بایست در تمام ارکان فرهنگ سازمانی شایسته‌محور جاری و ساری باشد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

گزارش‌های پژوهشی و مشاهدات تجارب دانشگاه‌ها در بحث مدیریت ناب در کتاب «فرهنگ ناب در آموزش عالی» حاکی از افزایش توجه به پیاده‌سازی این مفهوم است. این روند نتیجه تغییر در بستر فعالیت دانشگاه‌ها و نگاهی است که رویکردهایی مثل مدیریت جامع کیفیت یا مهندسی مجدد فرایند کسب‌وکار را مفاهیمی متعلق به حوزه تولید و کسب‌وکار می‌داند که تهدیدی برای اصول و شیوه‌های متداول علمی و دانشگاهی به شمار می‌رود. این مفاهیم به دلیل روش پیاده‌سازی از بالا به پایین، اساساً باعث تغییر و تحول در حوزه فنی و سازمانی می‌شوند بی آن که بتوانند با فرهنگ‌سازی برای بهبود مستمر، این تحول را تداوم بخشند.

به همین خاطر، دانشگاه‌ها با باور به ویژگی فرهنگ‌ساز مفهوم مدیریت ناب، این مفهوم را به کار می‌گیرند چون در پیاده‌سازی این مفهوم تأکید بر رویکرد از پایین به بالاست و در این رویکرد ابتکار، خلاقیت، و پایبندی طبیعی کارکنان به کار گرفته می‌شود. در این رویکرد، کارکنان هم خالق تغییر و تحولند و هم از این تحولات تأثیر می‌پذیرند. پژوهش‌های مورد توجه در این کتاب در آن دسته از نهادهای آموزش عالی که در حال پیاده‌سازی این مفهوم هستند مؤید این مطلب است که میزان بلوغ فرهنگ ناب در پیاده‌سازی موفق تغییر و تحول بر پایه رویکرد فرایندی نقشی حیاتی دارد. بنابراین، باید بلوغ فرهنگ ناب را تشخیص داد و میزان پیشرفت را در روند تغییر آن سنجید. ماسیاق در واقع شایسته‌محوری را اعم از فرهنگ ناب در نظر گرفته و به همین خاطر دچار خطای محتوایی شده است.

شاید در نگاه اول بتوان فرهنگ شایسته‌محور دانشگاه را معنایی عام در نظر گرفت که شامل تمام افراد سازمان است. ولی بطور قطع می‌توان گفت تا شایسته‌محوری نباشد، فرهنگ بالغ دانشگاهی اتفاق نمی‌افتد. راه حل این چالش توجه به اصل «توحید» است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند آثار ناشی از کار برای تغییر ساختار تنها در صورتی



پیوستگی و تداوم خواهند داشت که تحولات فنی و سازمانی رابطه تنگاتنگی با تحولات اجتماعی پیدا کنند. پیاده‌سازی مفهوم مدیریت ناب نیازمند اتخاذ اقداماتی است که مخارج خاص خود را دارند (منابع مالی، دارایی، زمان کار کارکنان، و غیره). مدیریت و ذی‌نفعان دانشگاه توقع دارند چنین اقداماتی کارآمد و اثربخش باشند.

با این حال، در سنجش آثار چنین اقداماتی به برخی مشکلات برمی‌خوریم. در حوزه سازمانی-فنی، از نسبت‌های گوناگونی استفاده می‌کنیم که به زمان، هزینه، تعداد اقدامات یا اسناد مربوط می‌شوند. اما تا به حال مدل، روش، و ابزاری برای سنجش تحول در حوزه اجتماعی در نسبت با بلوغ فرهنگ سازمانی ارائه نشده است. کتاب پیش رو این خلأ را تا حدی می‌تواند پر کند. هر چند که چارچوب مورد استفاده ادراگار شاین توسط ماسیاگ بدون توجه به فرهنگ سازمانی شایسته‌محور (به طور عام) به یک مرتبه، وارد بحث بلوغ فرهنگ سازمانی شده که عمیق‌ترین لایه فرهنگ سازمانی به طور خاص است. ماسیاگ نقش مفهوم مدیریت ناب را در تغییر فرهنگ سازمانی دانشگاهی، بدون در نظر گرفتن فرهنگ شایسته‌محور نشان داده و تغییر معنا و برداشت از مفهوم مدیریت ناب را در جزئیات پیاده‌سازی آن در نهادهای آموزش عالی بررسی کرده است.

هدف اصلی این کتاب تعریف مفهوم بلوغ فرهنگ ناب در نهادهای آموزش عالی و نیز تبیین عوامل توصیف‌گر و ابعاد کلیدی آن در پرتو مقدمات و مفروضات هستی‌شناختی و معرفت‌شناختی این پژوهش بوده است که می‌توان پس از رویکرد فرهنگ دانشگاهی شایسته‌محور، مدیران را در رسیدن به اهداف سازمانی آنان یاری کند. با این حال فرهنگ ناب به کار رفته در این کتاب رویکرد جدیدی است که با افزودن نگاه انسان‌گرایانه بر پایه چارچوب فکری تبیینی-نمادین، چارچوب فکری کارکردگرایانه حاکم بر پژوهش‌های پیشین تکمیل شده است. در این رویکرد، پژوهشگر بیش از هر چیز به انسان - یعنی کارمند دانشگاه - توجه داشته است، با این فرض که فرهنگ سازمانی در شبکه‌هایی متشکل از معانی، برداشت‌ها، و روابط دوطرفه شکل گرفته است.

نویسنده کتاب با استفاده از مقدمات هستی‌شناختی در این پژوهش رویکرد مبتنی بر کثرت‌گرایی در معرفت‌شناسی را به کار گرفته است. در رویکرد اسلامی مسأله اجتماعی پژوهش زمانی رخ می‌دهد که با ساختار بومی جامعه دانشگاهی مطابقت داشته باشد. لذا چنانچه این نتایج را بی‌کم و کاست بپذیریم در واقع بر اساس رویکرد اثبات‌گرایی عمل کرده‌ایم و لازم است این مدل را با توجه به ساختار جامعه و در میدان تحقیق بیازماییم. یعنی با رویکردی تفسیری حدود و ثغور آنها را تبیین نماییم. به عبارت دیگر در این پژوهش عنصر تفکر در میدان پژوهش به اثبات رسیده و پیوند این دو، فرهنگ جامعه آمریکایی و رویکرد غیردینی بوده است.

لذا با بهره جویی از این کتاب در پرتو معرفت‌شناسی اسلامی می‌توان به مفاهیم، مدل‌ها، و ابزارهایی برای پیاده‌سازی تغییرات در مدل‌های مدیریت دانشگاهی بر مبنای مدیریت ناب و سایر مفاهیم مدیریت فرایندمحور دست یافت که برای نظریه‌پردازان و متخصصان حوزه عملی مدیریت نهادهای آموزش عالی ایران نافع هستند، بنابراین چنانچه در عمیق‌ترین لایه سازمان دانشگاه یعنی هسته «باورها و مفروضات»، با توجه به اصل توحید، بینش و باور توحیدی جای گیرد و در لایه دوم جهت رعایت ارزش‌های ناب و مفاهیم ارزش و هدررفت (ضایعات) که هسته اصلی تفکر ناب را تشکیل می‌دهند، «انسجام» را به واسطه «وَ اعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَ لَا تَفَرَّقُوا...» حفظ گردد و با تمسک به اصول و قوانینی که در راستای اجرا و تحقق اهداف اسلام می‌باشد، لایه مصنوعات شکل گیرد، می‌توان به فرهنگ تحقق و ترویج نتایج این پژوهش در راستای فرهنگ بومی-اسلامی دست یافت.

## منابع

1. Quran. (2009). (Mahdi. Elahi Ghomshei, Trans.) Qom: the Holy Quran society.
2. Ali Ahmadi, M.H., Makui, A., & Bonyadi, A. (2018). Developing organizational culture evolution strategies. *Strategic management studies*, 9(34), 53-84. (In Persian).
3. Aliahmadi, A., Hosseini, M., Parhizgar, M., & Sarvaimoghaddam, N. (2018). Designing an innovation cultural model and ways to promote it in manufacturing companies. *Strategic Management Studies*, 9(35), 19-51. (In Persian).
4. Atkinson, P., & Nicholls, L. (2013). Demystifying lean culture change and continuous improvement. *Management Services*, 57(3), 10-15.
5. Balzer, W. K. (2020). *Lean higher education: Increasing the value and performance of university processes*. CRC Press.
6. 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*.
7. Bazargan, A. (2019). An introduction to qualitative and mixed research methods; Common approaches in behavioral sciences. Tehran: Didar, ninth edition (In Persian).
8. Bergquist, W. H., & Pawlak, K. (2007). Engaging the six cultures of the academy: Revised and expanded edition of the four cultures of the academy. John Wiley & Sons.
9. Boichuk, P. M., & Fast, O. L. (2017). Organizational culture and technology-infused management in higher education: theoretical and empirical aspects. *Інформаційні технології і засоби навчання*, (61, вип. 5), 219-232.
10. Budd, J. M. (1996). The organizational culture of the research university: Implications for LIS education. *Journal of education for library and information science*, 154-162.
11. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
12. Cano, M., Moyes, D., & Kobi, A. (2016). A framework for implementing Lean operations management in the higher education sector. In *Toulon-Verona Conference "Excellence in Services"*.
13. Dauber, D., Fink, G., & Yolles, M. (2012). A configuration model of organizational culture. *Sage Open*, 2(1), 2158244012441482.
14. Dragomir, C., & Surugiu, F. (2013). Implementing lean in a higher education university. *Constanta Maritime University: Constanta, Romania, XIII, 18*, 279-282.
15. Geppert, M., & Hollinshead, G. (2017). Signs of dystopia and demoralization in global academia: Reflections on the precarious and destructive effects of the colonization of the Lebenswelt. *Critical perspectives on international business*.
16. Ghoroshi, B.Sh. (2007). The military education system in Islam. Qom: Mehr Amir al-Momenin (AS). (In Arabic).
17. Golshani, M. (2014). From secular science to religious science. Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies. (In Persian).
18. Hines, P., & Lethbridge, S. (2008). New development: creating a lean university. *Public Money and Management*, 28(1), 53-56.
19. Hofstede, G. J. (2000). Organizational culture: siren or sea cow? A reply to Dianne Lewis. *Strategic Change*, 9(2), 135-137.
20. Hosseini, S.H. (2018). Conceptual pattern analysis of scientific criticism. *Two Quarterly Journal of Modern Rational Research*, 2 (4), pp. 97-117. (In Persian).
21. Khajavi, M. (1384). Translation of the description of sufficient principles: the book of monotheism (part two). Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies, First Edition. (in Persian).
22. Khalilnezhad, Sh., & Daneshvar, M.R. (2017). The effect of knowledge-based culture on strategic innovation with regard to knowledge absorptive capacity and strategic flexibility, *Strategic Management Studies*, 8 (30), 43-63. (In Persian).

23. Khorramshad, M.B., & Adam, A. (2009). Islamic revolution, civilizing revolution; Iranian university, Civilization University. Iranian Cultural Research, 2 (2), 161-188. (In Persian).
24. Kusy PhD, M., Diamond, M., & Vrchota, S. (2015). Why culture change is critical to lean initiatives. *Healthcare executive*, 30(6).
25. Lawrence, H., & Cairns, N. J. (2015). *A Guide to evidencing the benefits of business process improvement in higher education*. University of Strathclyde.
26. Leja, K. (2013). Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania [University management. Concepts and contemporary challenges]. Warszawa: *Oficyna a Wolters Kluwer Business*.
27. Lenartowicz, M. (2016). Natura oporu Uniwersytet jako samowytwarzający się system społeczny [The nature of resistance. The university as a self-creating social system]. Poznań: CSPP UAM.
28. Liker, J. K., & Morgan, J. M. (2006). The Toyota way in services: the case of lean product development. *Academy of management perspectives*, 20(2), 5-20.
29. Maciąg, J. (2016). The determining role of organizational culture in the implementation of the lean management concept as exemplified by Polish universities.
30. Maciąg, J., Maciąg, J., & Harrison. (2019). *Lean culture in higher education*. Springer International Publishing.
31. MacQueen, J. (2020). *The Flow of organizational culture: new thinking and theory for better understanding and process*. Springer.
32. Mahdi, R. (2013). Islamic university theory: the cultural model resulting from the method of basic theory. *Epistemological Studies in Islamic University*, 17 (54), 27-50. (In Persian).
33. Majlisi, M. B. (1628). Baharalanwar, Beirut: Dar Al-Ahya Al-Tarath Al-Arabi, 97. (In Arabic).
34. Mann, D. (2014). *Creating a lean culture: Tools to sustain lean conversions*. 2010.
35. McNay, I. (1995). *Universities going international: choices, cautions and conditions. Policy and Policy Implementation in Internationalisation of Higher Education*, Amsterdam: EAIE.
36. Miller, L. M. (2011). *Lean Culture: The Leader's Guide: What You Need to Know and Do to Implement Lean Culture in Your Organization*. Miller Management Press.
37. Mohammadi Rey Shahri, Mohammad (2007). *Mizan al-Hikma* (translated by Hamid Reza Sheikhi), Qom: Dar al-Hadith Scientific and Cultural Institute, 8. (In Persian).
38. Mohammadi Rey Shahri, M. (2016). *Mizan-al-Hikmah*. (S. Hamidreza, Trans.) Qom: Cultural center in Qom. (In Persian).
39. Pakdil, F., & Leonard, K. M. (2015). The effect of organizational culture on implementing and sustaining lean processes. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(5), 725-743.
40. Pinheiro, R., Geschwind, L., Hansen, H. F., & Pulkkinen, K. (2019). *Reforms, organizational change and performance in higher education: a comparative account from the Nordic countries*. Palgrave Macmillan.
41. Pourkarimi, j., Arabzadeh, E., & Ordoo, F. (2020). Analyzing and explaining the cultural foundations of higher education (emphasizing Islamic approach to competency based culture). *The knowledge studies in the Islamic universities*, 24(84), 585-608. (In Persian).
42. Rao, T. V. (2003). *Future of HRD: TV Rao*. Macmillan.
43. Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
44. Schein, E. H. (1991). What is culture?, In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. E. Louis, C. C. Lundberg & J. E. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture*, 243-253, Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

45. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture*, translated by Mohammad Ibrahim Mahjoub. Tehran, Iran: Franashr.
46. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (Jossey-Bass business & management series)*. Jossey Bass Incorporated.
47. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons.
48. Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. Hoboken: Wiley.
49. Statements of Ayatollah Khamenei in the meeting of the youth of North Khorasan, 12 October 2012. (in Persian).
50. Sułkowski, Ł. (2016). *Kultura akademicka. Koniec utopii? [The academic culture. The end of utopia?]* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
51. Svensson, C., Antony, J., Ba-Essa, M., Bakhsh, M., & Albliwi, S. (2015). A Lean Six Sigma program in higher education. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
52. Yazici, S., & Karabag, A. (2019). Organizational culture, learning organization and innovation in German higher education institutions. In *Learning Organization and Innovation in German Higher Education Institutions*.