

الگوی پارادایمی الزامات چندبعدی دانشگاه ناب: چارچوبی تحول آفرین در آموزش عالی ایران

❖ فاطمه رستمی^۱ ❖ مریم سادات قریشی خوراسگانی^{۲*} ❖ گلنار مهران^۳

صفحه: ۱۹-۱

چکیده

پژوهش حاضر باهدف واکاوی الزامات دانشگاه ناب و ارائه الگوی پارادایمی آن در آموزش عالی ایران انجام شد. این پژوهش با رویکرد کیفی و به روش اکتشافی انجام شد. جامعه هدف، صاحب نظران آموزش عالی بودند که با روش نمونه گیری هدفمند معیاری، با ۲۳ نفر تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه انجام گرفت. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و برای طراحی الگو از روش شبکه مضامین استفاده شد. یافته‌ها منجر به شناسایی شش مضمون فراگیر شامل الزامات ساختاری، کارکردی، مالی، مدیریت و رهبری، فرهنگی و فناوری شد. این الزامات در چهار سطح زمینه‌ساز، ساختاری-مدیریتی، راهبردی و پیامدی سازماندهی شده‌است که می‌تواند مبنایی برای اصلاحات بنیادین و استقرار ناب در نظام دانشگاهی کشور باشد. پژوهش حاضر با ارائه الگویی یکپارچه، فراتر از شناسایی مجزای مؤلفه‌ها، به تحلیل تعاملات پویا میان آن‌ها پرداخته و چارچوبی نوین برای تحول واقعی و گذار از وضعیت بوروکراتیک به دانشگاه تحول آفرین تدوین و ارائه نموده است.

واژگان کلیدی: دانشگاه ناب، آموزش عالی ناب، الزامات چندبعدی، الگوی پارادایمی، آموزش عالی ایران.

■ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۱۲/۱۹

■ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

^۱. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

^۲. دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

Email: m.ghoraishi@alzahra.ac.ir

(نویسنده مسئول):

^۳. استاد گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

مقدمه

مؤسسات آموزش عالی در سراسر جهان، امروزه تحت فشارهای بی‌سابقه‌ای برای سازگاری با افزایش رقابت، کاهش منابع مالی، تغییر ترکیب جمعیتی و نیازهای دانشجویان و انتظارات روزافزون برای کیفیت و پاسخگویی قرار دارند (Petrinska Labudovikj et al., 2025). این فشارها، مؤسسات را بر آن داشته است تا از روش‌های سنتی مدیریت فاصله گرفته و راه‌های نوآورانه‌ای برای مدیریت مؤثر منابع، بهینه‌سازی مداوم فرآیندها و ارائه خدمات باکیفیت جستجو کنند (Kakouris et al., 2025). در میان رویکردهای نوین مدیریتی، «تفکر ناب» به عنوان یک استراتژی تحول‌آفرین شناخته می‌شود که هدف آن حذف فرآیندهای غیرارزش‌آفرین و تمرکز بر ارزش حقیقی برای مشتری است. ناب در سیستم آموزش عالی موضوع نسبتاً جدیدی است، اما محبوبیت آن در حال افزایش است (Spiridonova et al., 2021). تفکر ناب با اتخاذ رویکردی متفاوت به نظام آموزش عالی و نیز به فرآیندهای درونی آن، از ورودی‌ها تا خروجی‌ها، به حفظ کیفیت و جایگاه دانشگاه در جامعه کمک می‌کند. در واقع، آموزش عالی ناب صرفاً یک ابزار بهینه‌سازی نیست، بلکه تغییری در پارادایم سازمان است که کارکنان را در تمام سطوح تشویق می‌کند تا خدمات را از دیدگاه مشتری تصور کنند، فرآیندهای فاقد ارزش را حذف کنند و بر مراحل که بیشترین ارزش را می‌افزایند، تأکید نمایند (Helmold et al., 2022).

ادبیات پژوهش بیانگر آن است که پیاده‌سازی رویکرد ناب می‌تواند مزایای چندوجهی را برای دانشگاه‌ها به ارمغان بیاورد. پژوهش‌ها حاکی از آن است که مدیریت ناب با تحلیل دقیق فرآیندها و سازمان‌دهی مبتنی بر مشتری‌مداری، می‌تواند کیفیت ستانده‌ها را بهبود بخشد و رضایت ذی‌نفعان را افزایش دهد (Kazantseva & Gileva, 2023; Bagheri Hashi et al., 2020). همچنین، مطالعات De Souza Lima et al., (2023) نشان داد که به‌کارگیری ناب نه تنها در بعد اقتصادی به کاهش هزینه‌ها و در محیط‌زیست به صرفه‌جویی منابع منجر می‌شود، بلکه در بعد اجتماعی کیفیت فرآیندها را بالا برده و رضایت دانشجویان و کارکنان را افزایش می‌دهد. فراتر از بهره‌وری، شواهد موجود نشان داد، رویکرد ناب و نوآوری مکمل هم هستند و ناب‌سازی می‌تواند تسهیل‌کننده بهبود برنامه‌های درسی، مدیریت پژوهش و تغییرات فرهنگی باشد (Abdallah et al., 2019; Hess & Benjamin, 2015). با این حال، اجرای موفقیت‌آمیز ناب، مستلزم پیش‌نیازهایی است؛ به طوری که پژوهش (Hofer & Naeve (2017) اذعان داشت، سطح آگاهی از مدیریت ناب در آموزش عالی پایین است و اجرای آن نیازمند مدیریت اجرایی قوی، یادگیری سازمانی و تغییرات فرهنگی عمیق است. در این میان، فرهنگ سازمانی نقشی کلیدی ایفا می‌کند، به طوری

که بدون حمایت‌های اجتماعی-فرهنگی و فنی مناسب، اجرای اصول ناب با شکست مواجه خواهد شد (Mahmoudi & Bagheri Majd, 2021).

اگرچه پژوهش‌های متعددی در سطح جهانی انجام شده است، اما بررسی چارچوب‌های نظری نشان داد که اکثر این مطالعات بر رویکرد ابزاری متمرکز بوده‌اند (Balzer et al., 2016). به این معنا که این چارچوب‌ها بیشتر نگاه ابزاری به ناب داشته و اغلب بر حذف اتلاف در فرآیندهای اداری یا بهبود تدریس تمرکز داشته‌اند و به ندرت به چالش‌های ساختاری و بسترهای کلان سیستم‌های آموزشی پرداخته‌اند. همچنین، این رویکردها غالباً در بافت‌های پایدار و توسعه‌یافته تدوین شده‌است و ظرفیت لازم برای پاسخگویی به پیچیدگی‌های بستر آموزش عالی ایران (مانند ساختارهای بوروکراتیک و وابستگی مالی به دولت) را ندارند. بنابراین، انتقال مستقیم این الگوها به آموزش عالی ایران بدون بازطراحی مبتنی بر نیازهای بومی، با محدودیت‌های جدی مواجه است.

در راستای تحلیل انتقادی دقیق‌تر ادبیات جهانی، می‌توان مطالعات را در سه دسته اصلی دسته‌بندی کرد. دسته اول، مطالعات متمرکز بر سطوح آگاهی و موانع؛ به طور نمونه پژوهش Khairi & Abd Rahman (2018) نشان داد پایین بودن سطح آگاهی و دانش نسبت به ناب، مانعی اصلی اجرای ناب بوده است. مطالعات (Petrinska Labudovikj et al. (2025 نیز، عدم حمایت مدیریت ارشد، فقدان دانش ناب، ساختار پیچیده و متنوع ذینفعان بعنوان مهم‌ترین موانع اجرای ناب شناسایی شده است. دسته دوم، مطالعات متمرکز بر آمادگی سازمانی؛ پژوهش (Kakouris et al. (2025 اذعان داشت که هفت عامل آمادگی ناب برای آموزش عالی شامل رهبری، فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان بوده است. دسته سوم، مطالعات کاربردی و مقایسه‌ای؛ بطور نمونه (Kristjuhan-Ling et al. (2025 دریافتند تفاوت‌های معناداری در کاربردپذیری شیوه‌های ناب در حمایت از پژوهش علمی در مقایسه با فعالیت‌های اداری دانشگاه وجود دارد. مرور مطالعات بیانگر آن است که اگرچه موانع و عوامل موفقیت شناسایی شده‌اند، اما الگویی منسجم که تعامل پویا و سیستمی این مؤلفه‌ها را در یک بستر پیچیده تبیین کند، ارائه نشده است.

در بافت ایران نیز پژوهش‌هایی انجام شده را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: دسته اول متمرکز بر طراحی مدل‌های کیفی و زمینه‌ای؛ به طور نمونه مطالعات (Hooshisadast et al. (2018 علیرغم ارائه مدل جامعی شامل شرایط علی، زمینه‌ای و راهبردها برای ایجاد دانشگاه ناب، اما بیشتر بر ساختار نظری تمرکز داشته و مکانیسم‌های اجرایی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. مطالعات (Homayoun Arya et al. (2025 نیز الگوی آموزش عالی ناب را شامل مؤلفه‌های مدیریتی، ساختاری، منابع انسانی، مالی - اقتصادی و زیرساختی - فناوری ارائه نموده است. دسته دوم متمرکز بر شناسایی مؤلفه‌ها و ارزیابی آمادگی؛ مانند

مطالعات (Abili et al. (2018, 2020)، Narenji Thani et al. (2021) که مؤلفه‌هایی همچون رهبری و تعهد مدیریت، تمرکز و توجه به ذینفعان، راهبرد، چشم‌انداز، بهبود مستمر، بازمهندسی فرایندها، ارزش‌آفرینی، احترام به افراد، توانمندسازی، شایسته‌مداری، فرایندهای ناب، راهبرد، توسعه و توانمندسازی کارکنان و مدیریت منابع و امکانات، را شناسایی کرده‌اند. اگرچه این مطالعات در شناسایی مؤلفه‌ها ارزشمند هستند، اما نقد اصلی بر آن‌ها این است که صرفاً فهرستی از مؤلفه‌ها به صورت پراکنده ارائه شده است از اینکه مؤلفه‌ها مذکور چگونه در کنار هم منجر به تحول در دانشگاه می‌شود، غفلت شده است. به عبارت دیگر، الگویی یکپارچه و پارادایمی که تعامل میان ساختار، فرهنگ، فناوری و مدیریت را به صورت یک شبکه علی و معلولی نشان دهد، پیش از این ارائه نشده است.

بر این اساس، با توجه به کاستی‌های مذکور در نظام آموزش عالی و لزوم توجه به پیش‌نیازهای استقرار ناب و فقدان چارچوبی یکپارچه در این زمینه، پژوهش حاضر در تلاش است با شناسایی و مدل‌سازی تعاملات پویا، خلاءهای موجود را پوشش دهد. در همین راستا، پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به سؤال‌های اصلی پژوهش به شرح ذیل است:

۱. الزامات دانشگاه ناب در آموزش عالی ایران کدام‌اند؟
۲. الگوی پارادایمی حاکم بر تعامل میان این الزامات چگونه است؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی؛ از نظر رویکرد، کیفی و به روش اکتشافی انجام شده است. جامعه هدف شامل صاحب‌نظران آموزش عالی بودند؛ که به روش نمونه‌گیری هدفمند معیاری (داشتن حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی اجرایی در آموزش عالی، تصدی پست‌های مدیریتی میانی و ارشد (شامل ریاست دانشکده، معاونت، مدیر گروه و مدیران ستادی)، تخصص در حوزه‌های مرتبط با مدیریت آموزشی یا تجربه عملی در مدیریت دانشگاهی)، با ۲۳ نفر تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه انجام گرفت.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

کد	تخصص	پست مدیریتی	سنوات
۱ م	مدیریت آموزش عالی	مدیر اجرایی و پژوهشی	۱۶
۲ م	مدیریت دولتی	رئیس دانشکده	۱۱
۳ م	مدیریت استراتژیک	معاون آموزشی	۱۳
۴ م	مدیریت آموزشی	مدیر امور مالی	۲۲
۵ م	مدیریت دولتی	مدیر خدمات آموزشی	۸

الگوی پارادایمی الزامات چندبعدی دانشگاه ناب: چارچوبی تحول‌آفرین در آموزش عالی ایران

۱-۱۹

❖ فاطمه رستمی ❖ مریم‌سادات قریشی خوراسگانی ❖ گلنار مهران ❖

کد	تخصص	پست مدیریتی	سنوات
۶ م	مدیریت دولتی	معاون پژوهشی	۲۱
۷ م	مدیریت دولتی	معاون اداری مالی	۳۶
۸ م	مدیریت صنعتی	معاون آموزشی	۷
۹ م	مدیریت آموزش و بهسازی سازمانی	مدیر توسعه و توانمندسازی	۱۶
۱۰ م	مدیریت آموزش عالی	مدیر کل و ناظر آموزشی	۱۰
۱۱ م	مدیریت تحول	مدیر سازمان دانش‌بنیان	۱۵
۱۲ م	مدیریت دولتی	معاون اداری مالی	۱۵
۱۳ م	مدیریت آموزشی	مدیر برنامه‌ریزی و توسعه انسانی	۲۷
۱۴ م	تکنولوژی آموزشی	سرپرست حوزه ریاست	۱۹
۱۵ م	مدیریت آموزش عالی	مسئول نظارت و ارزیابی عملکرد	۸
۱۶ م	حسابداری	معاون اداری و مالی	۲۸
۱۷ م	زبان‌شناسی	ریاست دانشگاه	۳۰
۱۸ م	مدیریت آموزشی	مدیر کل در سطح وزارت علوم	۱۷
۱۹ م	مدیریت آموزشی	مدیر گروه	۸
۲۰ م	فیزیک	مدیر تحصیلات تکمیلی	۲۵
۲۱ م	علوم زیستی	مدیر برنامه‌ریزی و توسعه آموزشی	۲۱
۲۲ م	مدیریت آموزش عالی	معاون در سطح وزارت علوم	۲۳
۲۳ م	مدیریت آموزش عالی	معاون آموزشی	۱۹

سؤال‌های مصاحبه بر اساس مبانی نظری و پیشینه تدوین شد. پس از تدوین دستورالعمل تنظیم وقت با مشارکت کنندگان پژوهش، بر اساس درخواست آن‌ها، مصاحبه‌ها به صورت تلفنی یا حضوری بین سی تا یک ساعت انجام شد. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از روش «تحلیل مضمون» در سه گام؛ تجزیه و توصیف داده‌ها، تشریح و توصیف داده‌ها و ترکیب و یکپارچه‌سازی داده‌ها، مورد تحلیل قرار گرفت. در گام اول؛ پس از پیاده‌سازی و مکتوب کردن محتوای مصاحبه‌ها، در این مرحله جهت آشنایی با عمق و محتوای داده‌ها؛ متون مصاحبه مورد مطالعه و مرور مکرر پژوهشگر قرار گرفت. پس از این مرحله، پژوهش آماده کدگذاری می‌شود. در گام دوم؛ برای تحلیل داده‌های بخش کیفی تحقیق از نوع «استقرایی» و از درون به بیرون استفاده شد. در این مرحله، در چارچوب تحقیق و بر اساس اهداف و سؤال‌های پژوهش، کدگذاری داده‌ها انجام شد. واحد تحلیل در هر مصاحبه در قالب عبارات، کلمات، جملات و اشاراتی که به‌نوعی افراد مورد مصاحبه در خصوص الزامات دانشگاه ناب داشته‌اند زیر آن خط کشیده شد. در نهایت گام سوم؛ از

فهرست طولانی کدهای استخراج‌شده، کدها بر اساس مقوله‌های معنایی و وجوه مشترک با هر یک از مضامین الزامات دانشگاه ناب طبقه‌بندی شده و از کدهای نامرتبط با مضامین صرف‌نظر شد. درنهایت ۶۱۵ کد استخراج و الزامات دانشگاه ناب در ۶ مضمون فراگیر و ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده ارائه شد. به‌منظور دستیابی به الگویی یکپارچه که تعامل و ارتباط میان این مضامین را نشان دهد، از روش شبکه مضامین مبتنی بر رویکرد (Attride-Stirling, 2001) استفاده شد. بر این اساس، مضامین پایه ذیل ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده طبقه‌بندی و این مضامین سازمان‌دهنده در ۶ مضمون فراگیر شامل الزامات ساختاری، کارکردی، مالی، مدیریت و رهبری، فرهنگی و فناوری دسته‌بندی شدند. درنهایت مفهوم کلی الزامات دانشگاه ناب به‌عنوان مضمون مرکزی شکل گرفت. سپس با بررسی روابط معنایی و وابستگی‌های مفهومی میان مضامین، شبکه ارتباطی آن‌ها ترسیم و در قالب الگوی نهایی ارائه شد (شکل ۱).

اعتبار پژوهش توسط ۳ متخصص حوزه آموزش عالی ناب بررسی و تأیید شد. قابلیت اطمینان داده‌ها نیز، با استفاده از روش هولستی، ۳ مصاحبه در یک فاصله زمانی ۳۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری مجدد شدند. سپس نتایج این دو کدگذاری با یکدیگر، مقایسه و بر اساس فرمول هولستی محاسبه و ۹۵٪ به دست آمد. بدین ترتیب، از مجموع کدهای کدگذار اول (۹۶ مورد) و کدگذار دوم (۱۰۶ مورد)، تعداد ۹۶ مورد مورد توافق قرار گرفت که منجر به ضریب توافق ۹۵٪ شد. درصد بالای توافق، نشان‌دهنده یکپارچگی معنایی و وضوح تعاریف مضامین است که طی جلسات بحث و مصاحبه کدگذاری و بررسی اختلافات، تفسیرهای متفاوت به حداقل رسید و اعتماد به نتایج کیفی را افزایش داد.

$$PAO = 2M / (n1 + n2): \left(2 \times \frac{96}{96 + 106} = 95\% \right)$$

یافته‌ها

پس از تحلیل مصاحبه‌ها، از مجموع ۶۱۵ کد استخراج‌شده، ۱۹۶ کد به الزامات ساختاری دانشگاه ناب، ۱۵۳ کد به الزامات مدیریت و رهبری، ۱۳۶ کد به الزامات کارکردی، ۲۱ کد به الزامات فرهنگی، ۶ کد به الزامات فناوری و ۱۰۳ کد به الزامات مالی اختصاص داشت (جدول ۲).

۱. سؤال اول؛ الزامات دانشگاه ناب در آموزش عالی ایران کدام‌اند؟

جدول ۲. الزامات دانشگاه ناب در آموزش عالی ایران

الگوی پارادایمی الزامات چندی بعدی دانشگاه ناب: چارچوبی تحول آفرین در آموزش عالی ایران

۱-۱۹

❖ فاطمه رستمی ❖ مریم سادات قریشی خوراسگانی ❖ گلنار مهران ❖

کد مشارکت کنندگان	نمونه نقل قول	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
۱۴ م	«دانشگاه‌ها در ایران اکثراً ساختار متمرکز دارند. همه این‌ها زیر ساختار وزارت علوم با یک نسخه واحد دارند کار خودشان رو ادامه می‌دهند.»	استقلال دانشگاه‌ها از وزارت علوم، تفویض اختیار به دانشکده‌ها، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز،	عدم تمرکز	الزامات ساختاری
۹ م	«به مقدار این نهضت بوروکراسی زدایی رو بیان پیاده کنند این قوانین و مقرراتی که بلااستفاده و قدیمی هستند رو بیان یکی یکی حذف کنند.»	کاهش قوانین زائد، حذف مقررات دست‌وپاگیر، ساده‌سازی آیین‌نامه‌ها،	عدم رسمیت	
۲۳ م	«قسمت ستادی دانشکده‌ها حذف بشه و گروه محوری ملاک قرار بگیره.»	حذف واحدهای ستادی زائد، گروه محوری به جای دانشکده محوری، کاهش سطوح سلسله‌مراتب،	عدم پیچیدگی	
۱۲ م	«توسعه حرفه‌ای کارکنان از مواردی است که باید مدنظر قرار بگیره. چون عدم آموزش کار رو کند می‌کنه. این در پرتو آموزش‌های صحیح و بر اساس تخصص‌ها به دست میاد»	توسعه حرفه‌ای کارکنان، آموزش‌های مهارت‌محور، به‌روزرسانی محتوای آموزشی،	آموزش	الزامات کارکردی
۱۰ م	«یکی از بسترهای دانشگاه ناب، پژوهش روی ضعف‌ها و شناسایی مشکلات و موانع هست. تا این‌ها شناسایی نشن نمیتونیم فرایندها رو ناب سازی کنیم»	پژوهش مسئله محور، شناسایی مشکلات و موانع، پژوهش کاربردی،	پژوهش	
۱۵ م	«لازمه دانشگاه ناب، ارائه خدمات تخصصی مثل ارتباط با جامعه و صنعت و مراکز آموزش عالی بین‌المللی هست»	ارتباط با جامعه و صنعت، همکاری‌های بین‌المللی، ارائه خدمات مشاوره‌ای،	خدمات تخصصی	
۴ م	«من ناب بودن دانشگاه را در میزان و توانایی تخصیص منابع مالی برای حل مسائل و مشکلات جامعه می‌دونم؛ یعنی دانشگاه ناب باید مسئله محور عمل کند و منابع مالی را هوشمندانه و در جای	تخصیص هوشمندانه منابع، اولویت‌بندی مالی، تخصیص مسئله محور،	تخصیص	الزامات مالی

الگوی پارادایمی الزامات چندی بعدی دانشگاه ناب: چارچوبی تحول آفرین در آموزش عالی ایران

۱-۱۹

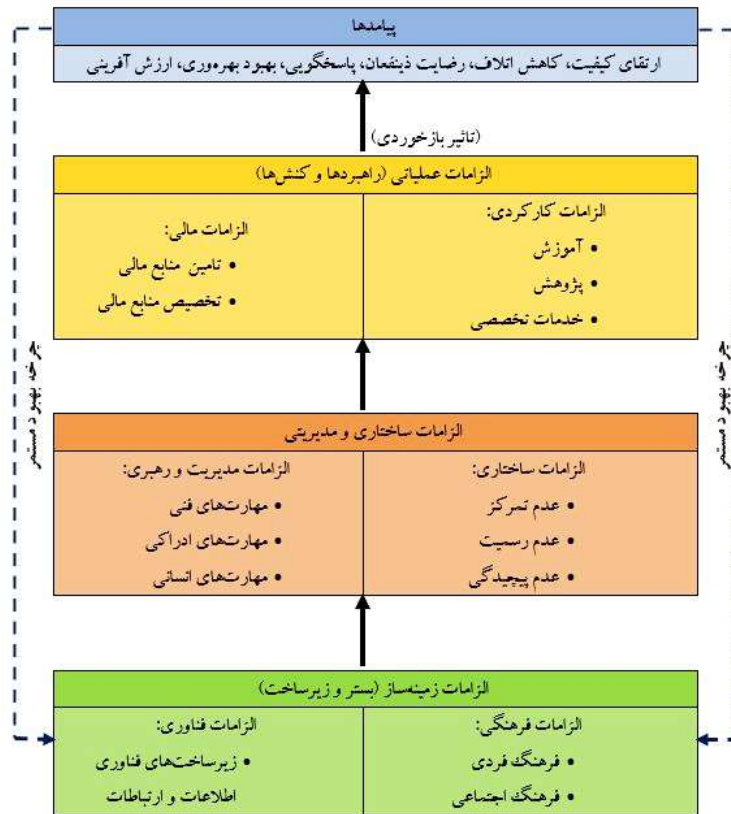
❖ فاطمه رستمی ❖ مریم سادات قریشی خوراسگانی ❖ گلنار مهران ❖

کد مشارکت کنندگان	نمونه نقل قول	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
	درست تخصیص دهد»			
۱۸ م	«جلب همیاری خیرین به دانشگاه و کلا مسئله جذب منابع مالی مختلف علاوه بر کمک های دولتی و درآمدهای روتین یکی از مهارت های مالی در دانشگاه ناب میتونه تلقی بشود»	جلب مشارکت خیرین، جذب منابع غیردولتی، درآمدزایی از طریق پروژه ها	تأمین	
۱۳ م	«سبک رهبری مدیران باید از مکانیکی به سمت مشارکتی باشه و به سمت رهبری حرکت کنند. مدیران باید از مهارت ها و شایستگی های لازم برخوردار باشند تا بتونند رهبری کنند»	مهارت های تخصصی مدیران، شایستگی های حرفه ای، آگاهی از فرآیندهای سازمانی	فنی	
۶ م	«پیچیدگی های سازمانی و ارتباطات بین بخشی در دانشگاه باید تسهیل شود. لازمه این درک صحیح این هاست»	درک پیچیدگی های سازمانی، تسهیل ارتباطات بین بخشی، بینش کل نگر،	ادراکی	الزامات مدیریت و رهبری
۱ م	«وقتی مدیران در کنار کارکنان تلاش می کنند و مشارکت دارند و احترام و درک متقابل دارند از همدیگر. مسلماً به سری علاقه مندی هایی به سازمان پیدا می کنه و بیش تر و با جون و دل می خواد برای سازمان مایه بگذاره»	مشارکت با کارکنان، احترام متقابل، ایجاد انگیزه در کارکنان،	انسانی	
۸ م	«فرهنگ به اشتراک گذاری دانش و مهارت، فرهنگ کار تیمی، فرهنگ دوری از اسراف در سازمان باید در تک تک افراد نهادینه بشود»	اشتراک گذاری دانش، فرهنگ کار تیمی، دوری از اسراف،	فرهنگ فردی	
۳ م	«دانشگاه نابی که از سلسله مراتب سنتی پیروی نمی کنه و جدید و منحصر به فرد هست. اگر جامعه همچین ظرفیتی رو نداشته باشد باید با تعامل با آموزش و پرورش، صداوسیما و موارد	تعامل با نهادهای اجتماعی، فرهنگ سازی رسانه ای، تغییر نگرش های سنتی،	فرهنگ اجتماعی	الزامات فرهنگی

کد مشارکت کنندگان	نمونه نقل قول	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
	دیگه سعی کنیم توی چندین سال فرهنگ لازم رو در افراد ایجاد کنیم»			
م ۲۱	«راه‌اندازی واحدهای مجازی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌ویژه در خدمات غیر تخصصی ضروری است»	راه‌اندازی واحدهای مجازی، خدمات غیرحضور، یکپارچه‌سازی سامانه‌ها،	فناوری اطلاعات و ارتباطات	الزامات فناوری

شایان ذکر است، توزیع فراوانی کدها بیانگر آن است که میان میزان تکرار در مصاحبه و اهمیت نقش سیستمی، تفاوت معنادار نهفته است. درحالی‌که الزامات ساختاری با ۱۹۶ کد بیشترین فراوانی را داشته‌اند، این امر نشان‌دهنده ماهیت صریح و ملموس چالش‌های بوروکراتیک و قانون‌گذاری در ذهن مشارکت‌کنندگان در پژوهش است که به‌وفور به‌عنوان شکایت‌های روزمره مطرح شده است. در مقابل، اگرچه الزامات فرهنگی و فناوری فراوانی کمی‌تری (به ترتیب ۲۱ و ۶ کد) داشته‌اند، اما در مدل پارادایمی به‌عنوان بستر و زیرساخت معرفی شده است. این تفاوت در مدل مبتنی بر منطق کیفی «الزامات زیربنایی» تبیین می‌شود؛ بدین معنا که فرهنگ‌سازمانی و زیرساخت فناوری، اغلب به‌عنوان پیش‌نیازهای بنیادین یا مفروضات اولیه سیستم در نظر گرفته می‌شوند. کمتر بودن تکرار آن‌ها در مصاحبه‌ها لزوماً به معنای کمتر بودن اهمیت نیست، بلکه بیانگر آن است که خبرگان آن‌ها را زیرساختی می‌دانند که اگر وجود نداشته باشند، تحقق سایر مؤلفه‌ها (مانند اصلاحات ساختاری و کارکردی) ناممکن خواهد شد؛ بنابراین، در طراحی الگوی پارادایمی، ارزش کیفی و استراتژیک این دو بعد بر ارزش کمی فراوانی کدهای آن‌ها ارجحیت یافته است و نقش آن‌ها به‌عنوان زیرساخت نرم (فرهنگ) و سخت (فناوری) تثبیت گردیده است.

۲. سؤال دوم؛ الگوی پارادایمی تعامل الزامات دانشگاه ناب در آموزش عالی ایران چگونه است؟



شکل ۱. الگوی پارادایمی الزامات چندبعدی دانشگاه ناب

بر اساس (شکل ۱)، الزامات فرهنگی و فناوری به‌عنوان بستر و زیرساخت اصلی برای استقرار دانشگاه ناب عمل می‌کنند. این الزامات زمینه‌ساز تحقق الزامات ساختاری و مدیریتی هستند. الزامات ساختاری و مدیریتی نیز به‌عنوان ساختار و رهبری، بستر لازم برای اجرای مؤثر الزامات کارکردی و مالی را فراهم می‌آورند. الزامات کارکردی و مالی در سطح راهبردها و کنش‌ها قرار دارند و اجرای موفق آن‌ها منجر به پیامدهایی نظیر ارتقای کیفیت، کاهش اتلاف و رضایت ذینفعان می‌شود. این پیامدها از طریق یک بازخورد مثبت، بر تقویت بستر فرهنگی و فناوری تأثیر می‌گذارند و چرخه بهبود مستمر را شکل می‌دهند. این مدل بیانگر آن است که الزامات به‌صورت سیستمی و تعاملی با یکدیگر در ارتباط هستند و چارچوبی را شکل می‌دهند که قابلیت تحول‌آفرینی در نظام دانشگاهی را در پی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش واکاوی الزامات دانشگاه ناب و ارائه الگوی پارادایمی آن در بافت آموزش عالی ایران بود. یافته‌ها حاکی از آن است که استقرار ناب در دانشگاه نیازمند یک نگاه سیستمی و چندبعدی است که در قالب شش مضمون فراگیر (ساختاری، کارکردی، مالی، مدیریت و رهبری، فرهنگی و فناوری) قابل تبیین است.

بررسی یافته‌ها نشان می‌دهد که الزامات ساختاری بیشترین فراوانی کد را به خود اختصاص داده است. این امر بیانگر آن است که در بافت آموزش عالی ایران، ساختارهای سنتی و مبتنی بر بوروکراسی، مانع اصلی حرکت به سمت ناب‌سازی هستند. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که تمرکزگرایی افراطی و پیچیدگی قوانین، جریان ارزش را مسدود کرده است. این یافته با دیدگاه‌های نظری (Asadabadi (2021) که اذعان داشت نظام بوروکراتیک مبتنی بر سلسله‌مراتب سخت، مانع از ابتکار عمل می‌شود، همسو بوده است. همچنین، تأکید خبرگان بر عدم تمرکز و تفویض اختیار، بازتاب‌دهنده نیاز دانشگاه‌ها به استقلال عمل است (Sepahvand et al. (2021 و Ghavidel (2015) نیز در پژوهش خود به اعطای استقلال و ایجاد ساختارهای منعطف به‌عنوان پیش‌نیاز رهبری ناب اشاره کرده‌اند؛ بنابراین بدون اصلاح ساختاری و عبور از حالت متمرکز، سایر اقدامات ناب (مانند بهبود فرآیندها) ناپایدار خواهند ماند. با توجه به تأکید Homayoun Arya et al. (2025) و Hooshisadast et al. (2018) بر اصلاح ساختار و تمرکززدایی، می‌توان گفت با یافته‌های این بخش همسو بوده است.

یکی دیگر از مؤلفه‌های کلیدی، الزامات کارکردی (آموزش، پژوهش و خدمات) بوده است. یافته‌ها حاکی از آن است که دانشگاه ناب باید از صرف انتقال دانش به سمت ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان حرکت کند. در بعد آموزش، تأکید بر توانمندسازی کارکنان و مهارت‌آموزی نشان می‌دهد که کیفیت خدمات، در گرو تخصص انسانی است. این دیدگاه با نتایج Cox et al. (2020) و Abili et al. (2020) که توسعه منابع انسانی از ارکان اصلی ناب می‌دانند، هم‌سو بوده است. در بعد پژوهش و خدمات تخصصی، تغییر رویکرد از پژوهش محض به علم کاربردی و تعاملی برجسته است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش تأکید کردند که دانشگاه باید از انزوا خارج شده و پاسخگوی نیازهای صنعت و جامعه باشد. این یافته با مطالعات Izadi et al. (2021) و Kristjuhan-Ling et al. (2025) که پژوهش مسئله‌محور و ارتباط با صنعت را عامل موفقیت دانشگاه ناب می‌دانند، هم‌راستا است. شایان‌ذکر است ارتباط دانشگاه با مراکز علمی بین‌المللی نیز در این پژوهش مورد تأکید قرار گرفت.

یافته‌ها در بخش الزامات مالی نشان می‌دهد که مدل بودجه‌ریزی فعلی مبتنی بر کمک‌های دولتی، با ماهیت ناب که به دنبال کارایی و ارزش است، ناسازگار است. تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که تأمین منابع باید از طریق تعامل با صنعت، فروش خدمات و خیرین انجام شود و تخصیص منابع باید مبتنی بر اولویت‌بندی و ارزش باشد. این یافته با نتایج مطالعات (Jasti et al. (2020 که عوامل اقتصادی را محیط ساز ناب می‌دانند و (Narenji Thani et al. (2021 و (Amaro et al. (2020 که بر تقویت پیوند با صنعت و کارآفرینی در تأمین منابع مالی تأکید داشتند، هم‌خوانی دارد.

یافته‌ها در حوزه مدیریت و رهبری نشان‌دهنده تغییر پارادایم در سبک رهبری است. رهبری ناب در این پژوهش به جای سبک‌های مکانیکی و فرمانده، بر مشارکت کارکنان، احترام متقابل و شناخت توانمندی‌های انسانی استوار است. (Emiliani (2015 و (Sutin (2018 نیز در مطالعات خود به نقش کلیدی کارگروهی و رهبری مشارکتی اشاره کرده‌اند؛ بنابراین می‌توان گفت یافته‌های این بخش با پژوهش‌های مذکور هم‌راستا بوده است. علاوه بر مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی (درک سیستم و شناخت نیروی انسانی) نیز برجسته شد. تحلیل نشان می‌دهد که اگر مدیران نتوانند استعداد‌های کارکنان را در جای درست قرار دهند (مدیریت استعداد)، بخش عظیمی از منابع هدر می‌رود. این امر با یافته‌های (Simonyte et al. (2021 و (Kakouris et al. (2025 که بر انگیزه سازی و ارتباطات بین بخشی برای موفقیت ناب تأکید دارند، هم‌سوایی دارد.

اگرچه الزامات فرهنگی و فناوری از نظر فراوانی کمتر بودند، اما در مدل پارادایمی به‌عنوان زیرساخت معرفی شدند. این موضوع از منظر تحلیلی بسیار حائز اهمیت است. کاهش فراوانی این کدها نشان می‌دهد که خبرگان آن‌ها را به‌عنوان پیش‌نیازهای بدیهی یا بستر پنهان می‌دانند که اگر نباشند، سیستم اصلاً کار نمی‌کند. این موضوع با مطالعات (Hooshisadast et al. (2018 که فرهنگ را ویژگی زمینه‌ای دانستند و (Kakouris et al. (2025 که آمادگی فرهنگی را شرط موفقیت دانستند، هم‌سو بوده است. (Narenji Thani et al. (2021 نیز فناوری اطلاعات را زیرساخت لازمه استقرار ناب معرفی کرده است؛ بنابراین، این دو بعد اگرچه کمتر تکرار شده‌اند، اما نقش زیرساختی را ایفا می‌کنند و بدون آن‌ها، استقرار الزامات ساختاری و مدیریتی ممکن نیست.

شایان ذکر است که الگوی پارادایمی ارائه شده در پژوهش حاضر، فراتر از یک ساختار نظری صرف، ماهیت تحول‌آفرین دارد. این قابلیت تحول‌آفرینی از طریق سه مکانیسم اصلی در بافت پیچیده آموزش عالی ایران محقق می‌شود. اول، یکپارچگی میان سطحی؛ مدل نشان می‌دهد که تحول بدون تغییرات هماهنگ در بستر فرهنگی و فناوری به‌عنوان زیرساخت نرم و سخت، اصلاحات ساختاری و مدیریتی به‌عنوان بدنه اصلی

و در نهایت کارکردها و راهبردها به‌عنوان بازوهای اجرایی محقق نمی‌شود. دوم، چرخه بازخورد پویا؛ وجود پیوند بازگشتی میان پیامدها و بستر اولیه، مانع از ایستایی سیستم شده و آن را به سمت بهبود مستمر سوق می‌دهد که هسته اصلی تفکر ناب است. سوم، راهبردی بومی‌سازی شده؛ برخلاف مدل‌های وارداتی که اغلب ابزاری هستند، این مدل با در نظر گرفتن موانع ساختاری نظیر بوروکراسی و تمرکزگرایی در ایران، نقشه راهی برای تغییرات ریشه‌ای ارائه می‌دهد؛ بنابراین، این چارچوب توانایی حرکت دادن دانشگاه‌های ایران از وضعیت ایستا و سنتی به سمت وضعیتی پویا و ارزش‌آفرین را داراست و نقش یک نقشه راه تحول‌آفرین را ایفا می‌کند.

پژوهش حاضر نیز با محدودیت‌هایی مواجه است. نخست، مشارکت‌کنندگان عمدتاً از میان مدیران و خبرگان آموزش عالی انتخاب شده‌اند؛ بنابراین، امکان دارد برخی از دغدغه‌های کارکنان اجرایی یا دانشجویان به‌طور کامل در مدل منعکس نشده باشد. دوم، چارچوب ارائه‌شده بر اساس مقتضیات بافت پیچیده و بوروکراتیک آموزش عالی ایران تدوین شده است. از این رو، تعمیم‌پذیری مستقیم این مدل به سایر نظام‌های آموزشی با ساختارها و فرهنگ‌های سازمانی متفاوت، نیازمند احتیاط و بازطراحی مبتنی بر بستر هدف است.

در پایان بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادها به شرح ذیل ارائه می‌شود:

❖ پیشنهادهای راهبردی

- بر اساس الزامات فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در دانشگاه‌ها به‌عنوان پیش‌نیاز ناب‌سازی، با تأکید بر یکپارچه‌سازی سامانه‌ها، راه‌اندازی دولت الکترونیک در آموزش عالی توصیه می‌شود.
- در راستای الزامات فرهنگی؛ با توجه به نقش بنیادین فرهنگ به‌عنوان بستر استقرار ناب، به‌کارگیری راهبردهای فرهنگ‌سازی در سطح ملی و دانشگاهی از طریق همکاری با رسانه‌ها، وزارت آموزش و پرورش و نهادهای فرهنگی برای نهادینه‌سازی ارزش‌های ناب (کار تیمی، اشتراک دانش، دوری از اسراف) در دستور کار قرار گیرد.
- با توجه به الزامات ساختاری؛ اصلاح قوانین و مقررات زائد و دست‌وپا گیر با رویکرد کاهش تمرکز و بوروکراسی، تفویض اختیار به دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها و حرکت از ساختارهای متمرکز سنتی به ساختارهای منعطف و گروه‌محور در دستور کار قرار گیرد.

- در راستای الزامات مدیریت و رهبری؛ بازطراحی نظام‌های ارزیابی و انتخاب مدیران دانشگاهی بر اساس شایستگی‌های رهبری ناب (مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی) و استقرار نظام‌های تشویقی برای ترویج رفتارهای مشارکتی و بهبود گرا، پیشنهاد می‌شود.

❖ پیشنهادهای اجرایی

- بر اساس الزامات کارکردی؛ طراحی و اجرای دوره‌های توانمندسازی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی با محوریت تفکر ناب، مهارت‌آموزی مبتنی بر نیاز صنعت و جامعه، توسعه آموزش‌های مسئله محور، بازتعریف اولویت‌های پژوهشی دانشگاه‌ها بر اساس نیازهای واقعی کشور و ایجاد سازوکارهای تشویقی برای پژوهش‌های بین‌رشته‌ای و کاربردی و تقویت ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه از طریق ایجاد دفاتر ارتباط با صنعت، مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری و توسعه خدمات مشاوره‌ای و قراردادهای پژوهشی، توصیه می‌شود.

- در خصوص الزامات مالی؛ تنوع‌بخشی به منابع درآمدی دانشگاه‌ها از طریق جلب مشارکت خیرین، تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی، برگزاری دوره‌های آزاد و مهارت‌افزایی و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان و اولویت‌بندی تخصیص منابع مالی بر اساس برنامه‌های راهبردی و مأموریت‌های دانشگاه، شفاف‌سازی فرآیندهای مالی و پاسخگویی منظم در قبال مصرف منابع، توصیه می‌شود.

موازن اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. صداقت در گزارش نتایج پژوهش و عدم تحریف داده‌ها یا نتایج به‌دست آمده رعایت شده است.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هر گونه تعارض منافع بوده است.

حامی مالی

این مقاله هیچ‌گونه حامی مالی نداشته است.

References

- Allaoui, A., & Benmoussa, R. (2020). Employees' attitudes toward change with Lean Higher Education in Moroccan public universities. *Journal of Organizational Change Management*, 33 (2), 253-288.
- Alagaraja, M. (2010). Lean thinking as applied to the adult education environment Int, *Human Resources Development and Management*, 10(1), 51-62.
- Abdallah, A.B., Dahiyat, S.E., & Matsui, Y. (2019). Lean management and innovation performance: Evidence from international manufacturing companies, *Management Research Review*, 42(2), 239-262.
- Akmal, A., Foote, J., Podgorodnichenko, N., Greatbanks, R., & Gauld, R. (2022). Understanding resistance in lean implementation in healthcare environments: an institutional logics perspective, *Production Planning & Control*, 33 (4), 356-370.
- Amaro, P., Alves, A. C., & Sousa, R. M. (2020). Lean thinking: from the shop floor to an organizational culture, *In IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems*, 406-414.
- Abili, KH., Narenji Thani, F., Mostafavi, Z. (2018). Assessing the Readiness of the University to Establish the Lean Higher Education (Case Study: University of Tehran), *Industrial Management Perspective*, 8 (3), 95-114. [in Persian]
- Abili, KH., Haj Khazimeh, M., Pour Karimi, J. (2020). Identifying the components of pure culture in universities and higher education institutions (a meta-synthesis study, *Management in Islamic University*, 9 (20), 241-256. [in Persian]
- Asadabadi, T. (2021). Bureaucracy and solutions to get out of the current situation in the production system, *Quarterly journal of administrative studies and research*, 3(9), 102-108. [in Persian]
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Balzar, W. K. (2020). *Lean Higher Education Increasing the Value and Performance of University Processes*, Second Edition, Published March 18, 2020 by Productivity Press.
- 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*, 24(4), 442-462.
- Bagheri Hashi, M., Abili, Kh., Pourkarimi, J., & Naranji Thani, F. (2020). Presenting a conceptual model of re-engineering the educational processes of universities and institutions of higher education based on a purely organizational approach (Case: Higher National Defense University), *Strategic Defense Studies*, 18(80), 353-374. [in Persian]
- Bagheri Nejad, J., Kasraei, A., & Farshad, H. (2016). Identification and analysis of systemic problems in the national innovation system of Iran, *Innovation and Value Creation*, 5(10), 1-24. [in Persian]
- Cox, D., Cleak, H., Bhathal, A., & Brophy, L. (2020). Theoretical frameworks in social work education: a scoping review, *Social Work Education*, 40(1), 1-26.

- De Souza Lima, E., De Oliveira, U. R., De Carvalho Costa, M., Aprigliano Fernandes, V., Teodoro, P. (2023). Sustainability in Public Universities through lean evaluation and future improvement for administrative processes, *Journal of Cleaner Production*, 382, 135318.
- Emiliani, B. (2015). *Lean University (practical guide for university officials)*, Translated by Khodiyar Abili; Ebrahim Mazari and Fatemeh Narenji Thani, Tehran: Academic Center for Education, *Culture and Research*. <https://www.amazon.com/Lean-University-Guide-Renewal-Prosperity/dp/0989863123>
- Ghavidel, A. (2015). Lean Management and its Application in the World of Education, *Inclusive Management Journal* 1(1), 52. [in Persian]
- Gomez-Molina, D.L., & Moyano-Fuentes, J. (2022). Lean management in universities: a systematic literature review, *International Journal of Lean Six Sigma*, 13 (1), 156-177.
- Grasso, L.P., & Tyson, T. (2021). The Association Between Management Accounting Practices, Organizational Characteristics, and Facility Performance, *Advances in Management Accounting*, 33, 31-75.
- Homayoun Arya, S., Goldasteh, A., & Zaferani, H. (2025). Lean Higher Education: A Model Based On Knowledge Management Experts From The Ministry Of Science, Research And Technology Headquarters. *Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 8 (3), 62-88. [in Persian]
- Hofer, S., & Naeve, J. (2017). The application of Lean Management in higher education, *International Journal of Contemporary Management*, 16(4), 63-80.
- Hooshisadast, A., rahimian, H., Abbaspour, A., Khorsandi, A., Ghiasi Nodooshan, S. (2018). Designing a lean university model for public universities (Case study: Farhangian Teacher Education University (FTEU)). *Education Strategies in Medical Sciences*, 11 (3), 132-141. [in Persian]
- Helmold, M., Kucuk Yilmaz, A., Flouris, T., Winner, T., Cvetkoska, V., & Dathe, T. (2022). *Lean Management in Higher Education*. In: Lean Management, Kaizen, Kata and Keiretsu. Management for Professionals. Springer, Cham.
- Hess, J. D., & Benjamin, B. A. (2015). Applying lean six sigma within the university: opportunities for process improvement and cultural change. *International Journal of Lean Six Sigma*, 6 (3), 249-262.
- Izadi, H., Hossieni, M., Asadi, A., & Alambaigi, A. (2021). How Can Universities Engage with Society? Searching for a New Approach to Universities' Third Mission in Iran, *National Research Institute for Science Policy*, 31 (2), 127-144. [in Persian]
- Jasti, N. V. K., Kota, S., & Kale, S. R. (2020). Development of a framework for lean enterprise, *Measuring Business Excellence*, 24(4), 431-459.
- Khairi, M. A., & Abd Rahman, M. (2018). Implementing lean in Malaysian universities: Lean awareness level in an engineering faculty of a local university. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*.

<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/290/1/012027>

- Kristjuhan-Ling, K., & Mahmood, K. (2025). Lean in universities: assessing practicality across university functions. *Proceedings of the Estonian Academy of Sciences*, 74(2), 160-164.
- Khan, S., Dimache, A., Gorman, D., & Gachon, C. (2024). Lean in Higher Educational Institutes: A Literature Review. *Studies in Educational Management*, 15, 1-19.
- Kazantseva, S. M., & Gileva, D. V. (2023). An Experience of Using Lean Production Tools in the University, *University Management: Practice and Analysis*, 26(4). DOI: 10.15826/umpa.2022.04.033
- Kakouris, A., Sfakianaki, E., & Kapaj, M. (2025). Lean readiness factors for higher education. *International Journal of Lean Six Sigma*, 16(3), 752-777.
- Klein, L., Tonetto, M. S., Avila, L. V., & Moreira, R. (2021). Management of lean waste in a public higher education institution, *Journal of Cleaner Production*, 286.
- Lista, A.P., Tortorella, G.L., Bouzon, M., Thurer, M., & Jurburg, D. (2022). Soft and hard skills development in lean management trainings, *International Journal of Lean Six Sigma*, <https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2021-0116>.
- Mahmoudi, F. & Bagheri Majd, R. (2021). The effect of lean culture on the reduction of academic corruption by the mediating role of positive organizational politics in higher education, *International Journal of Educational Development*, 80 (2), 102319.
- Narenji thani, F., Pourkarimi, J., Dehghani, F., & Hejazi, S. (2021). Key stakeholders' perceptions toward the compliance with the lean higher education components, *Journal of Strategic Management Studies*, 12 (48), 1-24. [in Persian]
- Nazarzadeh Zare, M. (2022). Lean Higher Education, *Science Cultivation Journal*, 12 (1), 21-27. [in Persian]
- Petrinska Labudovikj, R., Minovski, R., Jovanoski, B., & Kochov, A. (2025). Perspectives on lean implementation challenges and potentials in higher education institutions: insights from South-East Europe (SEE). *International Journal of Lean Six Sigma* <https://doi.org/10.1108/IJLSS-12-2024-0254>
- Pak Maram, A., & Rostamnejad, A. (2015). Simultaneous application of lean manufacturing and ERP: Towards a lean implementation process based on ERP, *Management Accounting*, 8 (27), 87-103. [in Persian]
- Pearce, A., Pons, D., & Neitzert, T. (2018). Implementing lean-Outcomes from SME case studies, *Operations Research Perspectives*, 5, 94-104.
- Sepahvand, R., Saedi, A., & Momeni Mofrad, M. (2021). Analyzing the relationship between lean leadership capabilities and professionalization of human resources, *sports management Journal*, 13 (3), 871-883.
- Spiridonova, E. V., Ruzaeva, I.V., & Bosak, M. (2021). Lean management in a higher education institution: reserves of resource saving and labor productivity increase,

1st International Conference on Environmental Sustainability Management and Green Technologies, 296 (02001).

Simonyte, S., Adomaitiene, R., & Ruzele, D. (2021). Experience of lean application in higher education institutions, *International Journal of Lean Six sigma*, 13(2), 408-427.

Sutin, S. (2018). Reforming higher education from within: Lessons learned from other mature sectors of the economy, *International Journal of Educational Development*, 58, 18-25.

The Paradigmatic Model of Multidimensional Requirements for Lean University: A Transformative Framework in Iran's Higher Education

Fatemeh Rostami¹, Maryam Sadat Ghoraiishi Khorasgani^{2*}, Golnar Mehran³

Abstract

The present study aimed to investigate the requirements of the Lean University and to provide its paradigmatic model in Iranian higher education. This research was conducted using a qualitative approach and an exploratory method. The target population consisted of higher education experts, from whom 23 individuals were selected through criterion-based purposive sampling, and interviews continued until theoretical saturation was achieved. Data analysis was performed using the thematic analysis method, and the thematic network approach was employed for model design. The findings led to the identification of six overarching themes: structural requirements, functional requirements, financial requirements, management and leadership requirements, cultural requirements, and technological requirements. These requirements are organized into four levels-foundational, structural-managerial, strategic, and consequential-which can serve as a basis for fundamental reforms and the implementation of Lean principles in the country's university system. By presenting an integrated model, this study goes beyond the mere identification of isolated components and analyzes the dynamic interactions among them, thereby developing and proposing a novel framework for genuine transformation and the transition from a bureaucratic state to a transformative university.

Keywords: Lean University, Lean Higher Education, Multidimensional Requirements, Paradigmatic Model, Iranian Higher Education.

¹ . MA of Educational Management, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education and Psychology, Alzahra University, Tehran, Iran.

² . Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education and Psychology, Alzahra University, Tehran, Iran.

³ . Professor, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education and Psychology, Alzahra University, Tehran, Iran.