

Research Paper

Investigating the Impact of the Adaptive organizational culture on the Lean Behaviors of School Principals with the Mediation of Their Coaching leadership

Farzaneh Soltangholi¹ , Mohammad Reza Ardalan² , Siroos Ghanbari³ , Afshin Afzali⁴ 

1- Department of Educational Sciences, Faculty of Literature & Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran.

2- Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran.

3- Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

4- Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran

Receive:

22 January 2023

Revise:

07 April 2023

Accept:

24 April 2023




Abstract

The aim of the current research was to investigate the effect of adaptive organizational culture on the lean behaviors of school principals with the mediation of their coaching leadership. The research population consists of all primary school teachers in Ilam province in academic year 2020-2021, among whom a sample size of 339 teachers was selected by stratified random sampling method and based on the Cochran formula. The research method is quantitative- correlative study type, and the modeling approach is covariance-oriented structural equation. Dennison's adaptive organizational culture questionnaires (2000); the coaching leadership of Peláez Zuberbuhler et al. (2021), and the researcher-made questionnaire of lean behaviors of school principals were used to collect data. The reliability and validity of the questionnaires were checked with Cronbach's alpha techniques, content validity ratio, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis. Structural equation modeling was used for data analysis using Lisrel 10.30 software. The results showed that adaptive organizational culture has a significant positive effect on the lean behaviors of school principals at the level of 0.05; adaptation-oriented organizational culture has a significant positive indirect effect on the lean behaviors of managers at the level of 0.05 due to the coaching-oriented leadership of managers; also, adaptive organizational culture and coaching leadership of principals are able to explain 40% of the variance of lean behaviors of school principals.

eywords:

Adaptive organizational culture,
Lean behaviors,
coaching leadership,
school principals.

Please cite this article as (APA): Soltangholi, F., Ardalan, M. R., Ghanbari, S., & Afzali, A. (2023). Investigating the Impact of the Adaptive organizational culture on the Lean Behaviors of School Principals with the Mediation of Their Coaching leadership. *Management and Educational Perspective*, 5(2), 24-47.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.381978.1153	
Corresponding Author: Mohammad Reza Ardalan	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.2.2	
Email: ardalanmr@yahoo.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended Abstract

Introduction

The activity of educational centers has always been associated with a percentage of wastage, which has caused poor performance, delays in the change process, a drop in the quality of education, an increase in costs, and a waste of resources (Hashemi, yari Haj Atalou, Malekiavarsin, 2021:82); therefore, the educational system requires the use of new management tools and approaches. One of these approaches is lean leadership, which, from a behavioral point of view is the behavior whose main characteristic is to help create added value to the organization (Hussein & Al-Zubaydi, 2020: 410).

The emergence and growth of lean behaviors is influenced by various factors, the most important of which are organizational culture (Grigg, Goodyer & Frater, 2020) and coach-oriented leadership style (Berg & Karlsen, 2016). Adaptive organizational culture promotes norms and behaviors used by the organization to be able to discover, translate and interpret environmental symbols and new behaviors. This type of culture provides a favorable environment for the organization to create new opportunities, understand and meet the needs of customers and adapt to environmental changes, and therefore it is believed that it can create a favorable environment for creating and strengthen lean behaviors in the organization. Another factor affecting lean behaviors is coach-oriented leadership style. Examining various researches shows that relationship-oriented leaders pay attention to the needs and motivation of subordinates and improve personal, group, and organizational needs, and provide new opportunities for the organization in order to identify effective methods of working (Fazlail & Moazzami, 2023).

As a social organization, Schools are facing unpredictable environmental complications, among which are the spread of the Covid-19 disease, and the move towards virtual and combined education. Schools need to adapt to these complexities in order to survive. The effectiveness of adaptation requires an adaptive organizational culture on one hand, and pure behaviors on the other. Therefore, the problem of the current research is to answer the question in a scientific way: Can an adaptive organizational culture with the mediation of a coaching leadership lead to lean behaviors of school principals?

Theoretical foundations

Adaptive culture is described as a range of cultural characteristics that enable an organization to be more adaptable to environmental changes by helping organizations anticipate and adapt to those changes (Sharma & et.al, 2021).

The leader's approach of using coaching is a new paradigm (Hagen & Aguilar, 2012). Coaching skills are fundamental behaviors of the leader that help organizations create a competitive advantage (Lee, Idris & Tuckey, 2019). Some researchers believe that coaching leadership refers to a type of positive leadership behavior in which the leader motivates employees through appropriate coaching techniques and provides sufficient resources and support to enhance the employee's ability to study and work (Wang, Yuan & Zhu, 2017: 1656).

Lean behaviors are behaviors whose main feature is helping to create added value for the organization. Among these behaviors, we can mention courtesy, calmness, wisdom, patience, objectivity and trust (Hussein & Al-Zubaydi, 2020:406).

Tortorella et al, (2020) studied the role of organizational culture and leadership styles in lean production. Their findings indicated a meaningful relationship between organizational culture and leadership styles with lean production. Also, in that research, coach-oriented leadership style was identified as an effective style in lean production.

Kołodziejczak (2015) studied the role of coaching in organizational culture in the study titled "Coaching Along Organizational Culture". The results showed that the use of coaching in organization management can gradually model or change the organizational culture. Also, the findings indicated that in favorable conditions, coaching may provide the possibility of changing from traditional culture to innovative one. This change is possible because coaching creates changes in people's behavior; stimulates their creativity; and has a positive effect on employee motivation.

Methodology

The research community consists of all primary school teachers in Ilam province in the academic year 2021-2022 as many as 2909 people; (1907 women and 1002 men). Cochran's formula was used to determine the sample size consisting 339 teachers (222 women and 117 men). Proportional stratified random sampling method was used. Dennison's adaptive organizational culture questionnaires (2000); the coaching leadership of Pilaz Zuborbuehler et al. (2021); and the researcher-made questionnaire of lean behaviors of school principals were used to collect data.

Findings

In order to check research hypotheses and data analysis, structural equation modeling was used using Lisrel 10.30 software. The results of the correlation matrix analysis showed that the variables of adaptive organizational culture of schools (0.65) and educational leadership of school principals (0.63) have a positive and significant relationship with the variable of lean behaviors of school principals at the level of 0.05. Adaptable organizational culture variable has a positive and significant relationship with school principals' educational leadership variable (0.72) at the 0.05 level. The results of the analysis of structural equations show that: the adaptive organizational culture variable with path coefficient of 0.41 and t value of 7.18 has a positive and significant effect on the variable of lean behavior of school principals at the level of 0.05; the variable of adaptive organizational culture of schools with path coefficient of 0.52 and t value of 19.50 has a positive and significant effect on the educational leadership variable of school principals at the level of 0.05; the educational leadership variable of school principals with path coefficient of 0.34 and t-value of 5.93 has a positive and significant effect on the lean behavior variable of school principals at the level of 0.05; and the adaptive organizational culture variable of schools has a positive and significant effect on the lean behavior variable of school principals at the level of 0.05 due to the pedagogical leadership of school principals (0.1768) and the T value of 5.66. Also, the results of the analysis of structural equations showed that: adaptive organizational culture of schools has a positive direct effect (0.41), a positive indirect effect (0.1768), and a significant positive total effect (0.5868) on the lean behaviors of school principals at the level of 0.5. Also, the variables of adaptive organizational culture of schools and educational leadership of school principals are able to explain 40% of the variance of the variable of lean behavior of school principals; the amount of explained variance of pure behavior of school principals according to its t value (10.56) is significant at the level of 0.05.

Conclusion

The aim of the study was to investigate the effect of adaptive organizational culture on the lean behaviors of school principals with the mediation of their pedagogical leadership. The results regarding the positive relationship between adaptive organizational culture and the lean behaviors of school administrators are aligned with research results of Tortorella et al, (2020), Paro & Gerolamo (2017), De Castro Freitas et al, (2017), and Bortolotti, Boscari &



Danese (2015). Research studies show that lean behaviors can maximize cost reduction in any organizational culture environment (Tortorella et.al, 2020). The adaptive organizational culture of schools and the coaching leadership of principals are able to explain 40% of the variance of lean behaviors of school principals. This finding is consistent with the results of the studies of Tortorella et al, (2020), De Castro Freitas et al, (2017), Kołodziejczak (2015) and Bortolotti, Boscari & Danese (2015); while contradict with the study results of Paro & Gerolamo (2017). The existence of an adaptive (flexible) organizational culture and an inspiring leader can lead to the emergence and strengthening of lean behaviors in the organization. Coach-oriented leaders help employees reduce wastage and rework, reduce waste, and contribute to transparency in the organization through questions and answers, provide useful and constructive feedbacks, and plan for improvement, and this is what Lean is looking for. The adaptive organizational culture of schools has an indirect positive effect on managers' lean behaviors through the coaching leadership of managers. This finding is in line with the results of the study of Tortorella et al, (2020). From a theoretical point of view, there is a conceptual connection between organizational culture and coaching. If there are underlying assumptions and support for the benefits of a manager's use of a coaching style, then we would expect to see evidence of the coaching style being used (Nieminen, Biermeier-Hanson & Denison, 2013). According to the results of the research, the following suggestions are presented: encouraging the spirit of accepting the criticism and avoiding partisanship in decision-making, attention of the officials of the educational system to teachers through intelligent questions and providing feedback to them, reviving the spirit of law in the body of the organization and transparency in doing things.

بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا بر رفتارهای ناب مدیران مدارس با میانجی‌گری رهبری مربی گرایانه

فرزانه سلطانتلی^۱ ID، محمدرضا اردلان^۲ ID، سیروس قنبری^۳ ID، افشین افضلی^۴ ID

۱- دانشجوی دکترا، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

۲- دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

۳- استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

۴- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا بر رفتارهای ناب مدیران مدارس با میانجی‌گری رهبری مربی گرایانه آنان بود. جامعه پژوهش کلیه معلمان دوره ابتدایی استان ایلام که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی و بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۳۳۹ معلم انتخاب شد. روش پژوهش کمی از نوع مطالعات همبستگی و رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری کوواریانس محور است. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا دنیسون (۲۰۰۰)؛ رهبری مربی گرایانه پیلاز زوبوروهلر و همکاران (۲۰۲۱) و پرسشنامه محقق ساخته رفتارهای ناب مدیران مدارس استفاده شد. پایایی و روایی پرسشنامه‌ها با تکنیک‌های آلفای کرونباخ، نسبت روایی محتوایی، تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی شدند، جهت تحلیل داده‌ها از مدل‌های معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Lisrel10.30 استفاده شد. نتایج نشان داد فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا اثر مثبت معنادار بر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ دارد؛ فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا به واسطه رهبری مربی گرایانه مدیران اثر مثبت معنادار غیرمستقیم بر رفتارهای ناب مدیران در سطح ۰/۰۵ دارد؛ همچنین فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا و رهبری مربی گرایانه مدیران قادر به تبیین ۴۰ درصد واریانس رفتارهای ناب مدیران مدارس هستند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۲




تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۴

کلید واژه‌ها:

فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا، رفتارهای ناب، رهبری مربی گرایانه، مدیران مدارس.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): سلطانتلی، فرزانه، اردلان، محمدرضا، قنبری، سیروس، افضلی، افشین. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا بر رفتارهای ناب مدیران مدارس با میانجی‌گری رهبری مربی گرایانه. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش. (۲۵). ۲۴-۴۷.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2023.381978.1153	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.2.2	نویسنده مسئول: محمدرضا اردلان
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: ardanmr@yahoo.com

مقدمه

فعالیت مراکز آموزشی همواره با درصدی از اتلاف همراه بوده است که این امر باعث ضعف عملکرد، تأخیر در فرآیند تغییر، افت کیفیت آموزش، افزایش هزینه‌ها و هدر رفت منابع گردیده است (Hashemi, yari Haj Atalou, 2021:82)؛ بنابراین نظام آموزشی نیازمند استفاده از ابزارها و رویکردهای نوین مدیریتی است. از جمله این رویکردها، رهبری ناب است. رهبری ناب نوعی رهبری است که قابلیت شناسایی عوامل حیاتی موفقیت و مدیریت آن‌ها را به شیوه‌ای که پایداری موفقیت سازمان را تضمین کند، دارد (Zulkiffli & Latiffi, 2019: 4). رهبری ناب از دیدگاه رفتاری، عبارت است از رفتارهایی که ویژگی اصلی آنان کمک به ایجاد ارزش افزوده به سازمان است (Hussein & Al-Zubaydi, 2020:410). (Emiliani, 1998) پیشگام کشف رفتارهای مدیریتی است که پایه و اساس مطالعات بعدی را فراهم نموده است. او رفتارهای «اتلاف» را با رفتارهای «ناب» مقایسه کرد. هدف او مشخص نمودن میزان اتلاف‌هایی بود که در روابط درون فردی و بین فردی وجود داشتند. او بیان کرد که رفتارهای اتلاف همیشه بر رفتارهای ناب غلبه می‌کنند تا زمانی که میزان اتلاف حاصل از رفتارهای غیر مولد از حد بگذرد (Camuffo and Gerli, 2018: 408).

امیلیانی (۱۹۹۸) بیان نموده است که یک سازمان برای دستیابی درست به رفتار ناب، حداقل به ۵ تا ۱۰ سال کار مداوم و تعهد نیاز دارد (Kallassy & Hamzeh, 2021:505). استفاده از رفتارهای ناب منجر به افزایش قابلیت حل مسئله در افراد، حذف ضایعات و کاهش هزینه‌ها می‌گردد (Puvanasvaran, 2012:295-298). لذا توسعه رفتارهای ناب در مدارس می‌تواند موجب بهبود عملکرد آنان شود. ظهور و رشد رفتارهای ناب تحت تأثیر عوامل مختلفی است که از جمله مهم‌ترین آن‌ها فرهنگ سازمانی (Grigg, Goodyer & Frater, 2020)؛ و سبک رهبری مربی گرا (Berg & Karlsen, 2016) است. فرهنگ ابزاری است که به توضیح رفتار افراد کمک می‌کند و به‌عنوان مجموعه‌ای از هنجارها، ارزش‌ها و استانداردهای مشترک در یک سازمان تعریف می‌شود (Abdul-Halim & et.al, 2019). فرهنگ مشخص می‌کند که چه چیزی قابل قبول یا غیرقابل قبول، مهم یا بی‌اهمیت، درست یا غلط، قابل اجرا یا غیرقابل اجرا است (Aydin, 2018). در مورد فرهنگ سازمانی دیدگاه‌ها و الگوهای مختلفی وجود دارد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به مدل دنیسون اشاره کرد. مدل دنیسون شامل چهار نوع فرهنگ سازگاری^۱، مشارکت^۲، ثبات^۳ و رسالت^۴ (مأموریت) (Kinyua & Muchemi, 2021) است. فرهنگ سازگاری یا انعطاف‌پذیری مروج هنجارها و رفتارهایی است که با استفاده از آن‌ها سازمان می‌تواند نمادهای محیطی و رفتارهای نوین را کشف، ترجمه و تفسیر نماید. این نوع فرهنگ زمینه مساعدی برای سازمان در خلق فرصت‌های تازه، درک و رفع نیازهای مشتریان و سازگاری با تغییرات محیطی فراهم نموده و بنابراین تصور می‌رود بتواند زمینه‌ی مساعدی برای ایجاد و تقویت رفتارهای ناب در سازمان فراهم نماید از دیگر عوامل مؤثر بر رفتارهای ناب سبک رهبری به‌ویژه سبک رهبری مربی گرا است. بررسی پژوهش‌های مختلف نشان‌دهنده آن است که رهبران رابطه مدار به نیازها و انگیزش زیردستان و بهبود نیازهای شخصی، گروهی و سازمانی

¹.adaptability².invovement³.consistency⁴.mission

توجه می کنند و به منظور شناسایی روش های مؤثر برای انجام کار فرصت های جدیدی برای سازمان فراهم می کنند (Fazlail & Moazzami, 2023). تحقیقات اولیه دانشگاهی در مورد رهبری مربیگری توسط استوول^۱ انجام شد (Park & Wee, 2020:2). هدف اصلی مربیگری توسعه ظرفیت های سازمانی از طریق رشد فردی است (Kolodziejczak, 2015:330). رهبران مربی گرا می توانند زیردستان را از طریق تکنیک های مربیگری مانند آموزش، پشتیبانی، مشارکت و پاداش تشویق کنند تا پتانسیل خود را توسعه دهند (Kim & et.al, 2013). توسعه پتانسیل زیردستان آن ها را قادر می سازد تا توانایی خود را بهبود بخشند. رهبرانی که رویکرد مربی گرا دارند به کارکنان کمک می کنند تا با توسعه چشم اندازهایشان رشد شخصی خود را افزایش دهند. این رهبران با کمک به کارکنان برای دستیابی به اهداف توسعه فردی، از آن ها حمایت و آنان را به چالش می کشند. رهبران مربی گرا علاقه زیادی به یادگیری، بهبود خود آگاهی و رشد بیشتر شخصیت دارند و این می تواند منجر به مدیریت مؤثرتر شود (Berg & Karlsen, 2016:2-4). به نظر می رسد فرهنگ سازمانی سازگار گرا (انعطاف پذیر) از سویی با درک صحیح نیازهای محیط و مشتریان، پاسخگویی به موقع به تغییرات و تشویق کارکنان به انجام خلاقانه امور و یادگیری سازمانی بتواند زمینه مساعدی برای رهبران مربی گرا فراهم کند و از سوی دیگر استفاده رهبران مربی گرا از سؤالات هدفمند، گوش دادن فعال، ارائه بازخوردهای سازنده و فراهم نمودن زمینه رشد شخصی کارکنان می تواند موجبات بروز و تقویت رفتارهای ناب در سازمان فراهم سازند. سازمانی که در آن تأکید آن بر شفافیت در انجام کارها، پرهیز از شتاب زدگی و سیاست زدگی در امورات، انتقادپذیری، مدیریت صحیح منابع و نشان دادن تفکر مثبت در مواقع تنش را است.

مدارس به عنوان یک سازمان اجتماعی با پیچیدگی های محیطی غیرقابل پیش بینی مواجه اند. از جمله این پیچیدگی ها شیوع بیماری کووید ۱۹، حرکت به سوی آموزش های مجازی و ترکیبی است. مدارس برای بقاء نیازمند تطبیق با این پیچیدگی ها هستند و تطبیق نیازمند تغییر است. اثربخشی تطبیق و از سویی نیازمند یک فرهنگ سازمانی سازگار گرا و از سوی دیگر نیازمند رفتارهای نابی همچون تواضع، آرامش، صبر، عینیت خرد و عینیت است. فرهنگ سازمانی سازگار گرا برای ایجاد و تقویت رفتارهای ناب نیازمند سبک رهبری مبتنی بر ارتباطات باز، پرسش و پاسخ و ارائه بازخورد هست که از ویژگی های سبک رهبری مربی گرا می باشد. لذا به گمان پژوهشگران چنانچه فرهنگ سازمانی سازگار گرا به عنوان بافت و زمینه سازمان با میانجی گری رهبری مربی گرایانه بتواند منجر به عمل یا رفتارهای ناب گردد می تواند اثربخش و کارایی سازمان را افزایش دهد. لذا مسئله پژوهش حاضر آن است که تا به شیوه علمی به این سؤال پاسخ دهد که: آیا فرهنگ سازمانی سازگار گرا با میانجی گری رهبری مربی گرایانه می تواند منجر به رفتارهای ناب مدیران مدارس شود؟

مبانی نظری پژوهش:

فرهنگ سازمانی سازگار گرا

از دیدگاه انسان شناسی و جامعه شناسی، فرهنگ به عنوان مجموعه ای از نگرش ها، باورها، آداب و رسوم، ارزش ها و شیوه های مشترک توسط یک گروه تعریف می شود. (González-Rodríguez & et.al, 2019:400-401). فرهنگ سازمانی رفتار و افکار افراد در یک سازمان را به تصویر می کشد. یک فرهنگ سازمانی خوب باعث می شود که

^۱. Stowell

افراد به ارزش‌ها و باورهای مشترکی در سازمانشان دست یابند و تعلق خاطر بیشتری به سازمان خود داشته باشند (Rahman, Partiw, & Theopilus, 2021). در مورد فرهنگ سازمانی دیدگاه‌ها و الگوهای مختلفی وجود دارد که از مهم‌ترین آن‌ها فرهنگ سازمانی دنیسون است. دنیسون چهار نوع فرهنگ سازمانی را معرفی می‌کند که عبارت‌اند از: سازگاری، مشارکت، ثبات و رسالت (مأموریت) (Kinyua & Muchemi, 2021). سازمان‌ها سیستمی از هنجارها و باورها را در اختیار دارند که از ظرفیت سازمان برای دریافت، تفسیر و ترجمه سیگنال‌ها از محیط خود به تغییرات رفتاری داخلی حمایت می‌کند که شانس آن برای بقا، رشد و توسعه را افزایش می‌دهد (Xuan, Hao & Phuc, 2019). سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه شده‌اند، اغلب سخت‌ترین سازمان‌ها برای تغییر هستند. سازمان‌های سازگار توسط مشتریان خود هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند و از اشتباهات خود یاد می‌گیرند و توانایی و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به طور مداوم در حال تغییر سیستم هستند به طوری که توانایی‌های جمعی سازمان‌ها را بهبود می‌بخشند تا برای مشتریان خود ارزش ایجاد کنند (Mojibi, Hosseinzadeh & Khojasteh, 2015). سازمان‌هایی که بر روی سازگاری تمرکز می‌کنند، پویایی، تغییر و روش‌های بهبود آنچه در درون سازمان در جریان است را درک می‌کنند. سازمان‌هایی که سازگار هستند به سرعت به بازخورد مشتری و بازار خارجی پاسخ می‌دهند همچنین آن‌ها قدرت نفوذ بیشتری دارند و در صنایع خاص خود پیشگام و خلاق‌اند (Burch-Parker, 2021). سازگاری درونی و سازگاری بیرونی را می‌توان به عنوان یک مزیت و نوعی برتری برای سازمان‌ها در نظر گرفت (Akbarikia, Sabegh & Sadeh, 2021). فرهنگ سازگاری به عنوان طیفی از ویژگی‌های فرهنگی توصیف می‌شود که یک سازمان را قادر می‌سازد تا با کمک به سازمان‌ها در پیش‌بینی و انطباق با تغییرات محیطی، بیشتر با تغییرات محیطی سازگار شود (Sharma & et.al, 2021). فرهنگ سازمانی سازگار گرا شامل سه شاخص زیر است:

یادگیری سازمانی: سازمان اطلاعات دریافتی را تفسیر نموده و از این طریق فرصت‌هایی برای ایجاد خلاقیت به دست می‌آورد. در نهایت خلاقیت‌های ایجاد شده موجب توسعه فرصت‌های جدید در سامان می‌شود. مشتری محوری: سازمان مشتریان خود را درک نموده و به آن‌ها واکنش یا بازخورد نشان می‌دهد و نیازهای آنان را پیش‌بینی می‌کند و منعکس کننده رضایت مشتریان است. فراهم نمودن زمینه تغییر: سازمان‌ها قادرند جهت ایجاد سازگاری راه‌حلی را ایجاد نمایند تا از طریق آن‌ها بتوانند با تغییرات مورد نیاز مواجه شوند. سازمان باید توانایی درک فضای بازگانی و تجاری را داشته باشد و بتواند برای آن راه‌حل ارائه نماید (Ardalan, 2012).

رهبری مربی گرایانه

برخی از پژوهش‌ها بیانگر آن است که تاریخ مربیگری ریشه در روش‌های گفتگوی سقراطی دارد که در نیمه دوم قرن پنجم پیش از میلاد رخ داد و شامل سیستم منطقی سؤالات برای مخاطبان بود. (Semenova, 2021: 8). برخی دیگر ریشه مربیگری را در داستان‌هایی می‌دانند که ادعا می‌کنند منشأ حمایت شخصی از آفریقای باستان است، جایی که "حبری گانی منتا" به معنای کسی است که می‌پرسد: چه اتفاقی در حال رخ دادن است؟ "باین حال، بسیاری از متون ریشه مربیگری را در اودیسه هومر^۲ می‌دانند (Koopman & et.al, 2021: 139). در دهه ۱۹۸۰، استفاده از مربی‌گری به یک

1. Habari gani menta

2. Homer's Odyssey

عمل رایج توسط مدیران تبدیل شد. در سال ۲۰۰۲، شورای رهبری سازمانی مطالعه‌ای بر روی ۳۴ سازمان انجام داد و دریافت که تفاوت اساسی بین سازمان‌های با عملکرد پایین‌تر و سازمان‌های با عملکرد بالاتر این بود که سازمان‌های با عملکرد بالاتر از اصول مربیگری استفاده می‌کردند (Council, 2002). اخیراً رویکرد استفاده رهبر از مربی‌گری به‌عنوان یک پارادایم جدید در نظر گرفته می‌شود که به دنبال کاهش فضای سلسله‌مراتبی بین رهبر و کارکنان است (Hagen & Aguilar, 2012). مهارت‌های مربی‌گری، رفتارهای اساسی رهبر هستند که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا مزیت رقابتی ایجاد کنند (Lee, Idris & Tuckey, 2019). برخی از پژوهشگران معتقدند که رهبری مربی‌گری به‌نوعی رفتار رهبری مثبت اشاره دارد که در آن رهبر، کارکنان را از طریق تکنیک‌های مربی‌گری مناسب تحریک می‌کند و منابع کافی و پشتیبانی برای ارتقا توانایی کارمند برای مطالعه و کار فراهم می‌کند (Wang, Yuan & Zhu, 2017: 1656).

رهبری مبتنی بر مربیگری ممکن است به‌عنوان مسیری عمل کند که از طریق آن شبکه‌های رهبری اثر خود را اعمال می‌کنند. بر این اساس، رهبران مربی‌گرا در محیط‌های سازمانی به دلیل اتخاذ یک رویکرد رابطه‌گرا برای نظارت که ممکن است برای رشد، رفاه و عملکرد کارکنان مفید باشد، بسیار مهم شناخته شده‌اند (Peláez, 2020). بررسی متون نشان‌دهنده آن است که رهبری مربی‌گرا هنوز یک رویکرد خودکفا نیست اما بخش مهمی از نظریه‌های رهبری است (Berg, 2016). همچنین نتایج پژوهش‌ها نشان داد که یکی از معتبرترین ابزارهای سنجش رهبری مربی‌گرا توسط (Peláez Zuberbühler & et.al, 2021) طراحی شده است که مشتمل به رهشت و ویژگی کلیدی رهبری مربی‌گرا است که در چهار طبقه جای می‌گیرند و در جدول شماره ۱ نشان داده شده است

جدول ۱: ابعاد و ویژگی‌های رهبری مبتنی بر مربیگری (محقق ساخته)

ابعاد	ویژگی‌ها
اتحاد کاری	۱. توسعه اتحاد کاری
ارتباطات باز	۲. گوش دادن فعال، همدلانه و دلسوزانه ۳. پرسش قدرتمند
یادگیری و توسعه	۴. تسهیل توسعه ۵. ارائه بازخورد ۶. تشخیص و توسعه نقاط قوت
پیشرفت و نتایج	۷. برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری ۸. مدیریت پیشرفت

اتحاد کاری: منظور ایجاد رابطه‌ای امن و قوی است که موجب ایجاد شفافیت و احترام متقابل در سازمان می‌شود (Berg, 2020) (& Karlson). این ویژگی ضروری است زیرا رهبران اجازه می‌دهد تا شراکت‌ها را توسعه دهند و یک رابطه گرم، دوستانه و بااهمیت با کارکنان ایجاد کنند (Graham, Wedman, & Garvin-Kester, 1994). ارتباطات باز: اشاره به استفاده مؤثر رهبران مربی‌گرا از تکنیک‌های ارتباطی است. برای ایجاد روابط عمیق، رهبر با دلسوزی به کارمند گوش می‌دهد، می‌شنود و پاسخ می‌دهد به‌طوری که تأثیر ذهنی تجربیات و نظرات زندگی خود را به حداقل می‌رساند و درک عمیق‌تری از کارمند ایجاد می‌کند (Kemp, 2009). یادگیری و توسعه: مدیران و رهبران مربی‌گرا به‌طور مشترک با هر کارمند کار می‌کنند تا اهداف توسعه‌چالش‌برانگیز که به عملکرد جهت می‌دهد را تعیین کنند (Dahling & et. al,

(2016). برای پیشرفت مداوم، آن‌ها به کارکنان کمک می‌کنند تا پیشرفت خود را نظارت و ارزیابی کنند و هر دو مسئولیت را در این فرآیند مدیریت کنند (Grant & Cavanagh, 2007).

رفتارهای ناب

ریشه ناب را می‌توان به ترس آمریکاییان از اینکه شرکت‌های تولیدی ژاپنی در صنعت خودرو بر آن‌ها چیره شده و به مزیت رقابتی غیرقابل رقابت دست یابند، نسبت داد. این ترس‌ها دانشگاهیان و رقبای غربی را بر آن داشت تا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را به منظور دستیابی به ریشه‌های موفقیت ژاپن انجام دهند. نتایج این پژوهش‌ها در کتاب "ماشینی که جهان را تغییر داد" توسط ووماک، جونز و روس^۱ در سال ۱۹۹۰ منتشر شد (Dave, 2020: 1598). سیستم مدیریت ناب مبتنی بر دو اصل کلیدی ۱. احترام به افراد و ۲. کایزن یا بهبود مستمر است (Brunt, 2013: 15). بررسی پژوهش‌های مختلف نشان‌دهنده آن است که در اصل احترام به افراد، نکات زیر مورد نظر است: تأکید بر کارگروهی به‌عنوان پایه و اساس سازمان، توسعه و به چالش کشیدن افراد، انگیزه دادن به افراد، توسعه افراد به‌عنوان حل‌کنندگان مشکلات، ارزیابی ایمنی افراد در کارهای روزانه افراد، حذف اتلاف و ضایعات از کارهای روزانه افراد و نمایش توانایی‌های افراد با واگذاری مسئولیت و اقتدار بیشتر به آن‌ها (Coetzee & et.al, 2019). کایزن یا بهبود مستمر، یک ابزار مدیریتی است که اجازه شناسایی فعالیت‌هایی می‌دهد که در فرآیندها هیچ ارزشی ندارند. این شناسایی منجر به بهبود فرآیندها در سازمان و پایداری اقتصادی و اجتماعی می‌شود (Morell-Santandreu, Santandreu-Mascarell & García-Sabater, 2020: 1). اصطلاح رهبری ناب اخیراً در ادبیات علمی و تخصصی ظاهر شده است (Antony & Gupta, 2019) به معنای یک فرآیند اجتماعی است که توسط رهبران با ویژگی‌های شخصی همسو با اصول ناب به منظور حفظ بهبود مستمر انجام می‌شود (Seidel & Saurin, 2020: 1-2). رهبری ناب روندهای رهبری نوینی را نشان می‌دهد که به مجموعه‌ای از رفتارها مانند فروتنی، آرامش، اعتماد، عینیت، صبر و خرد بستگی دارد تا با استفاده منابع موجود به بهترین روش ممکن در اختیار سازمان قرار گیرد و آن را به سمت اهداف و استراتژی دارد تا با استفاده منابع موجود به بهترین روش ممکن در اختیار فعالیت می‌کنند برتر باشند (Hussein & Al-Zubaydi, 2020: 406). (Emiliani, 1998: 619) رفتارها را در سه دسته طبقه‌بندی می‌کند: اتلاف، رفتارهایی که ارزش افزوده ندارند اما اجتناب‌ناپذیرند و رفتارهایی که ارزش افزوده دارند. رفتارهای ناب آن دسته از رفتارهایی هستند که ارزش افزوده ایجاد می‌کنند. برخلاف رفتارهای ناب، رفتارهای اتلاف موجب بازدارندگی جریان کار می‌شوند، رفتارهای اجتناب‌ناپذیر رفتارهایی هستند که هیچ ارزشی ندارند اما نمی‌توان از آن‌ها اجتناب کرد. این رفتارها وجود دارند زیرا افراد کامل نیستند (Ljungblom, 2012: 59-60). بررسی متون و پژوهش‌های مختلف نشان‌دهنده آن است شش رفتار بیشتر از بقیه به‌عنوان رفتار ناب مورد تأکید قرار گرفته‌اند که عبارت‌اند از: توافق اعضای ذینفع در مورد چگونگی اجرای عملیات سازمان تأکید دارد (Hussein & Al-Zubaydi, 2020). آرامش: به معنای تفکر عمیق و دقیق رهبر ناب در مورد مسائل تأکید دارد (Schwagerman & Ulmer, 2013). خرد: به توانایی رهبر ناب در ایجاد تعادل بین منابع محدود و نیازهای نامحدود اشاره دارد (Halling & Renstrom, 2015: 1509). عینیت: بر برخورد منطقی رهبر ناب با منابع انسانی فارغ از خصوصیات شخصی و عوامل

^۱. Womack, Jones & Roos

ثانویه تأکید دارد (Mulders,2016:22). اعتماد: بر توانایی رهبر ناب در تقویت اعتماد به نفس کارکنان و اعتماد به آنان برای انجام موفقیت آمیز وظایفشان تأکید دارد (Thuresson & Östman, 2017:30). صبر: به معنای توانایی رهبر ناب در صبر برای جهت دستیابی به اهداف و موفقیت‌هاست. بدین صورت که رهبر ناب صبر و شکیبایی در سرمایه گذاری، انرژی، مهارت و دانش و نیروی انسانی برای رسیدن به انسجام و جلوگیری از بی‌حرکی و تبلی در بلندمدت بیش از کوتاه‌مدت دارد (Puvanasvaran,2010:456).

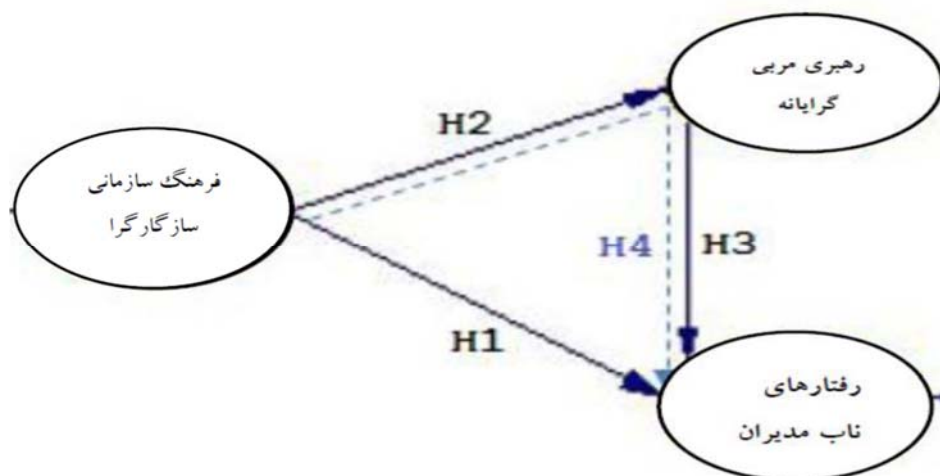
پیشینه پژوهش:

(Hussein& Al-Zubaydi,2020) بازتاب رفتارهای رهبری ناب را در تقویت تعادل استراتژیک در سازمان‌های تجاری مورد بررسی قرار دادند. جامعه آماری ۲۲۷ نفر از رهبران کالج خصوصی عراق و ابزار پژوهش پرسشنامه و رفتارهای ناب مدنظر آنان تواضع، آرامش، خرد، عینیت، اعتماد و صبر بود. نتایج نشان‌دهنده رابطه مثبت رفتارهای رهبری ناب و تقویت تعادل استراتژیک سازمان بود. (Tortorella& et al,2020) نقش فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری در تولید ناب را مورد پژوهش قرار دادند. نمونه آماری پژوهش ۲۲۵ از مدیر شرکت‌های تولیدی بود. یافته‌های آن‌ها نشان‌دهنده رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری با تولید ناب بود. همچنین در پژوهش آن سبک رهبری مربی‌گرا به‌عنوان یک سبک مؤثر در تولید ناب شناسایی شد. (Paro& Gerolamo,2017) در مطالعه‌ای کیفی با عنوان فرهنگ سازمانی و برنامه‌های ناب، ۵۱ کارشناس مسئول اجرای تولید ناب را در صنایع کشور برزیل را بررسی نموده و به این نتیجه رسید که اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های ناب به همسویی آنان با فرهنگ سازمانی بستگی دارد. فرهنگ ایدئال ناب برای سازمان‌های تجاری برزیل فرهنگی است که ویژگی غالب آن ساختار کاملاً رسمی، سلسله‌مراتب بالا و تسلط بر قوانین و حاکم بر رفتار افراد است. ((De Castro Freitas & et al,2017) نقش سازمان ناب را در یادگیری سازمانی به روش کیفی ۱۱ پروژه تحقیقاتی در بخش‌های مختلف صنعتی، تجاری و عمرانی را از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۶ مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش آنان نشان داد سازمان ناب زمینه مساعدی برای از طریق تأکید بر کار انفرادی، جریان ارزش، بهبود مستمر (کایزن) مشتری محوری، استاندار سازی رویه‌ها و احترام به افراد فراهم می‌کند.

نقش فرهنگ سازمانی در اجرای موفقیت آمیز ناب به وسیله (Bortolotti, Boscarì & Danese,2015) مورد بررسی قرار گرفت. جامعه پژوهش کارخانه‌های تولیدی ده کشور آمریکا، چین، اتریش، آلمان، فنلاند، اسپانیا، کره جنوبی، سوئد، ژاپن و ایتالیا بود. ۳۱۷ کارخانه از کشورهای مذکور مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد فرهنگی که تأکید آن بر جمع‌گرایی بالاتر، جهت‌گیری انسانی و آینده‌گرایی است در اجرای تولید ناب موفق‌تر است. (Kołodziejczak,2015) در مطالعه تحت عنوان "مربیگری در امتداد فرهنگ سازمانی"، نقش مربیگری را در فرهنگ سازمانی بررسی نمودند. در این پژوهش چهار نوع فرهنگ سازمانی از جمله فرهنگ قبیله‌ای خانواده‌گرا، فرهنگ بازاری معامله‌گرا، فرهنگ ابتکاری ادهو کراسی و فرهنگ سلسله‌مراتبی وابسته به سنت بررسی شد. نتایج نشان داد که استفاده از مربیگری در مدیریت سازمان می‌تواند فرهنگ سازمانی را به تدریج مدل‌سازی یا تغییر دهد. همچنین یافته‌ها حاکی از آن بود که در شرایط مطلوب مربیگری ممکن است امکان تغییر از فرهنگ سنتی به فرهنگ ابتکاری را فراهم کند. این تغییر ممکن است زیرا مربیگری تغییراتی در رفتار افراد ایجاد می‌کند، خلاقیت آن‌ها را تحریک می‌کند و برانگیزش کارکنان تأثیر مثبت دارد.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و پیشینه موضوع می‌توان مدل مفهومی پژوهش را در قالب سه متغیر و مبتنی بر چهار فرضیه طراحی و تدوین کرد. در میان متغیرهای فوق می‌توان یک ساختار مفهومی قائل شد، سپس به بررسی و آزمون ساختار مفهومی اقدام کرد. با توجه به بررسی‌های انجام شده در باب اهمیت، تقدم و تأخر متغیرهای مذکور در مطالعات سازمانی، فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس به عنوان متغیر مستقل، رهبری مربی گرایانه به عنوان متغیر میانجی و در نهایت رفتارهای ناب مدیران به عنوان متغیر وابسته تعیین شدند.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

فرهنگ سازمانی سازگار گرا (AC)، رهبری مربی گرایانه (CL)، رفتارهای ناب مدیران (LBM)

فرضیات پژوهش:

۱. فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس بر رفتارهای ناب مدیران مدارس اثر دارد.
۲. فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس بر رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس اثر دارد.
۳. رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس بر رفتارهای ناب مدیران مدارس اثر دارد.
۴. فرهنگ سازمانی سازگار گرا به واسطه رهبری مربی گرایانه مدیران بر رفتارهای ناب مدیران اثر دارد.

روش پژوهش

جامعه پژوهش کلیه معلمان مدارس ابتدایی استان ایلام در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ به تعداد ۲۹۰۹ نفر است؛ که از این تعداد ۱۹۰۷ نفر زن و ۱۰۰۲ نفر مرد می‌باشند. جهت تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد (آلفای ۰/۰۵؛ مقدار خطای ۰/۰۵ و نسبت P و O برابر با ۰/۵)، لذا حجم نمونه برابر با ۳۳۹ معلم (۲۲۲ زن و ۱۱۷ مرد) تعیین شد. با توجه به طبقات جامعه پژوهش مانند شهرستان/حوزه (چهارده مورد) و جنسیت (مرد و زن) از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی استفاده شده است.

جهت سنجش فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا مدارس از پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر سی‌وشش گویه است و چهار گونه فرهنگ‌سازمانی شامل فرهنگ رسالتی، فرهنگ ثبات، فرهنگ سازگاری و فرهنگ سازگاری را سنجش می‌کند. در پژوهش حاضر از نه گویه این پرسشنامه که فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا را در قالب سه خرده مقیاس فراهم نمودن زمینه تغییرات، مشتری محوری و یادگیری سازمانی بررسی می‌کند در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای استفاده شد. جهت سنجش رهبری مربی گرایانه از پرسشنامه رهبری مربی گرایانه پیلاز زوبوربوهرلر و همکاران^۱ (۲۰۲۱) شانزده سؤالی در قالب چهار بعد اتحاد کاری (سؤالات یک تا سه)؛ ارتباطات باز (سؤالات چهار تا هفت)؛ یادگیری و توسعه (سؤالات هشت تا دوازده) و پیشرفت و نتایج (سؤالات سیزده تا شانزده) در طیف لیکرت هفت‌درجه‌ای؛ و در نهایت از پرسشنامه محقق ساخته رفتارهای ناب در قالب سی سؤال و شش بعد تواضع (سؤالات یک تا پنج)، آرامش (سؤالات شش تا نه)، خرد (سؤالات ده تا چهارده)، عینیت (سؤالات پانزده تا نوزده)، صبر (سؤالات بیست تا بیست و چهار) و اعتماد (سؤالات بیست و پنج تا سی) و در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای استفاده شد. جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کراباخ استفاده شد، مقادیر آلفای پرسشنامه‌ها عبارت‌اند از: فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا (۰/۸۰)، بعد فراهم نمودن زمینه تغییرات (۰/۷۹)، بعد مشتری محوری (۰/۸۳) و بعد یادگیری سازمانی (۰/۸۳)؛ رهبری مربی گرایانه (۰/۹۳)، بعد اتحاد کاری (۰/۸۹)، بعد ارتباطات باز (۰/۸۴)، بعد یادگیری و توسعه (۰/۸۹) و بعد پیشرفت و نتایج (۰/۸۸)؛ و رفتارهای ناب (۰/۸۱)، بعد تواضع (۰/۸۸)، بعد آرامش (۰/۹۱)، بعد خرد (۰/۹۲)، بعد عینیت (۰/۸۹)، بعد صبر (۰/۸۰) و بعد اعتماد (۰/۹۱)؛ لذا پرسشنامه‌ها از ویژگی پایایی مناسب برخوردار هستند.

جهت تعیین روایی ابزار از تکنیک‌های نسبت روایی محتوا، تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی^۲ استفاده شد با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه‌های فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا و رهبری مربی گرایانه تنها از نسبت روایی محتوایی و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد؛ لذا نسبت روایی محتوایی پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا (۰/۹۵) که با توجه به حداقل مقدار CVR قابل قبول برای ده نفر متخصص که برابر با ۰/۶۲ است، می‌توان گفت پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا دنیسون از روایی محتوایی برخوردار است. همچنین شاخص‌های برازش آن در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم عبارت‌اند از: مقدار خی دو (۴۰/۳۲)، درجه آزادی (۲۴)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۶۸)، RMSEA (۰/۰۴۴)، CFI (۰/۹۷)، GFI (۰/۹۳) و AGFI (۰/۹۲).

نسبت روایی محتوایی پرسشنامه رهبری مربی گرایانه (۰/۸۳) که با توجه به حداقل مقدار CVR قابل قبول برای پانزده نفر متخصص که برابر با ۰/۴۹ است، می‌توان گفت پرسشنامه رهبری مربی گرایانه از روایی محتوایی برخوردار است. همچنین شاخص‌های برازش آن در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم عبارت‌اند از: مقدار خی دو (۱۷۷/۵۱)، درجه آزادی (۱۰۰)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۷۷)، RMSEA (۰/۰۴۷)، CFI (۰/۹۷)، GFI (۰/۹۴) و AGFI (۰/۹۳).

۱. Peláez Zuberbühler & et.al

۲. با توجه به تکنیک تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم افزار لیزرل، مقادیر استاندارد نشده، استاندارد شده، تی و برازش کلی مدل محاسبه گردید، ولی با توجه به حجم زیاد نتایج و محدودیت صفحات مقاله، تنها به ارائه نتایج برازش مدل‌های اندازه‌گیری هر ابزار اقدام شد.

با توجه به محقق ساخته بودن پرسشنامه رفتارهای ناب، ابتدا به بررسی نسبت روایی محتوایی پرسشنامه اقدام شد، سپس تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس اجرا شد و در نهایت از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد. نسبت روایی محتوایی پرسشنامه رفتارهای ناب مدیران مدارس (۰/۷۲) که با توجه به حداقل مقدار CVR قابل قبول برای پانزده نفر متخصص که برابر با ۰/۴۹ است، می توان گفت پرسشنامه رفتارهای ناب مدیران مدارس از روایی محتوایی برخوردار است.

در تحلیل عاملی اکتشافی مقدار KMO برابر با (۰/۹۰) و مقدار بارتلت (۷۰۳۶/۲۷۲) با درجه آزادی (۴۳۵) و معنادار در سطح ۰/۰۱ حاصل شد؛ با توجه به نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی داده ها شش عامل با مقدار ویژه بیشتر از (۱) مشاهده شد که قادر به تبیین ۷۱ درصد واریانس رفتارهای ناب بودند. با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم می توان گفت: مقدار واریانس تبیین شده رفتارهای ناب برابر با ۰/۶۳۲ که با عنایت به مقدار تی (۱۲/۸۸)، واریانس تبیین شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ شاخص های برازش مقیاس رفتارهای ناب عبارت اند از: مقدار خی دو (۷۶۶/۰۸)، درجه آزادی (۳۹۹)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۹۲)، RMSEA (۰/۰۵۲)، CFI (۰/۹۷)، GFI (۰/۹۳) و AGFI (۰/۹۰)، لذا می توان گفت: پرسشنامه رفتارهای ناب دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) است. مقدار واریانس تبیین شده بعد تواضع توسط پنج گویه برابر با ۰/۶۳ که با عنایت به مقدار تی (۱۳/۷۸)، واریانس تبیین شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ مقدار واریانس تبیین شده بعد آرامش توسط چهار گویه برابر با ۰/۷۳۱ که با عنایت به مقدار تی (۱۵/۳۹)، واریانس تبیین شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است. مقدار واریانس تبیین شده بعد خرد توسط پنج گویه برابر با ۰/۷۱۶ که با عنایت به مقدار تی (۱۴/۲۶)، واریانس تبیین شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ مقدار واریانس تبیین شده بعد عینیت توسط پنج گویه برابر با ۰/۶۲۵ که با عنایت به مقدار تی (۱۲/۴۱)، واریانس تبیین شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ مقدار واریانس تبیین شده بعد صبر توسط پنج گویه برابر با ۰/۴۶۲ که با عنایت به مقدار تی (۸/۵۷)، واریانس تبیین شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است و مقدار واریانس تبیین شده بعد اعتماد توسط شش گویه برابر با ۰/۶۳۶ که با عنایت به مقدار تی (۱۳/۰۱)، واریانس تبیین شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است. مقادیر بار عاملی گویه ها در مرتبه اول در دامنه (۰/۵۳ تا ۰/۹۱) با مقادیر تی بزرگ تر از ۱/۹۶ که بیانگر معنادار بودن بارهای عاملی مرتبه اول هستند، مقادیر بار عاملی ابعاد پرسشنامه در مرتبه دوم در دامنه (۰/۷۲ تا ۰/۷۵۹۴) با مقادیر تی بزرگ تر از ۱/۹۶ که بیانگر معنادار بودن بارهای عاملی مرتبه دوم هستند. با توجه به نتایج مدل های اندازه گیری پرسشنامه ها؛ می توان گفت، پرسشنامه های پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) هستند. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از تکنیک های آماری توزیع فراوانی، میانگین، انحراف معیار، ماتریس همبستگی پیرسون و مدل یابی معادلات ساختاری به وسیله نرم افزار Lisrel10.30 استفاده شد.

یافته ها

در جدول شماره ۱ وضعیت نمونه بر اساس جنس، سن، وضعیت تأهل، سابقه خدمت و تحصیلات ارائه شده است.

جدول ۱: وضعیت نمونه برحسب جنس، وضعیت تأهل، سن، سابقه خدمت و تحصیلات

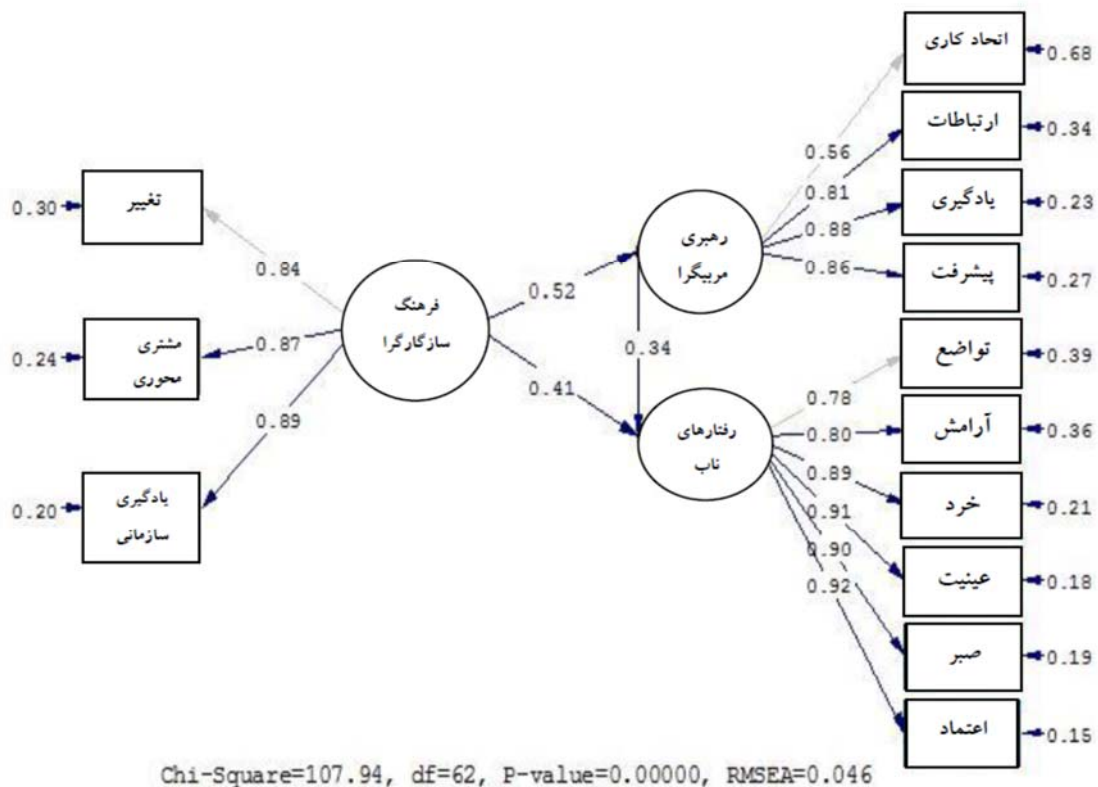
جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۱۷	٪۳۵
زن	۲۲۲	٪۶۵
کل	۳۳۹	٪۱۰۰
وضعیت تأهل	فراوانی	درصد فراوانی
مجرد	۵۶	٪۱۷
متاهل	۲۸۳	٪۸۳
کل	۳۳۹	٪۱۰۰
سن	فراوانی	درصد فراوانی
۳۰ و کمتر	۱۰۷	۳۱/۵
۳۱ تا ۴۰ سال	۱۲۰	۳۵/۴
۴۱ تا ۵۰ سال	۸۴	۲۴/۷
بالای ۵۰ سال	۲۸	۸/۴
کل	۳۳۹	۱۰۰
سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
زیر ۵ سال	۸۸	۲۶/۰
۶ تا ۱۰ سال	۱۲۶	۳۷/۱
۱۱ تا ۱۵ سال	۵۶	۱۶/۵
۱۶ تا ۲۰ سال	۵۲	۱۵/۲
بالای ۲۰ سال	۱۷	۵/۲
کل	۳۳۹	۱۰۰
تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
لیسانس و پایین تر	۲۰۴	۶۰/۰۰
فوق لیسانس	۱۰۸	۳۲/۰۰
دکتری	۲۷	۸
کل	۳۳۹	۱۰۰

جدول ۲: شاخص‌های توصیفی و ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	فرهنگ سازمانی سازگار گرا	رهبری مربی گرایانه	رفتارهای ناب
فرهنگ سازمانی سازگار گرا	۱		
رهبری مربی گرایانه	*۰/۷۲	۱	
رفتارهای ناب	*۰/۶۵	*۰/۶۳	۱
میانگین	۲/۴۲	۳/۳۵	۲/۱۸
انحراف استاندارد	۰/۷۴۵	۰/۹۹۹	۰/۷۸۴
کجی ^۱	۰/۴۶۸	-۰/۵۵۲	۰/۵۹۲
کشیدگی ^۲	-۰/۱۷۱	-۰/۲۳۲	-۰/۰۶۴

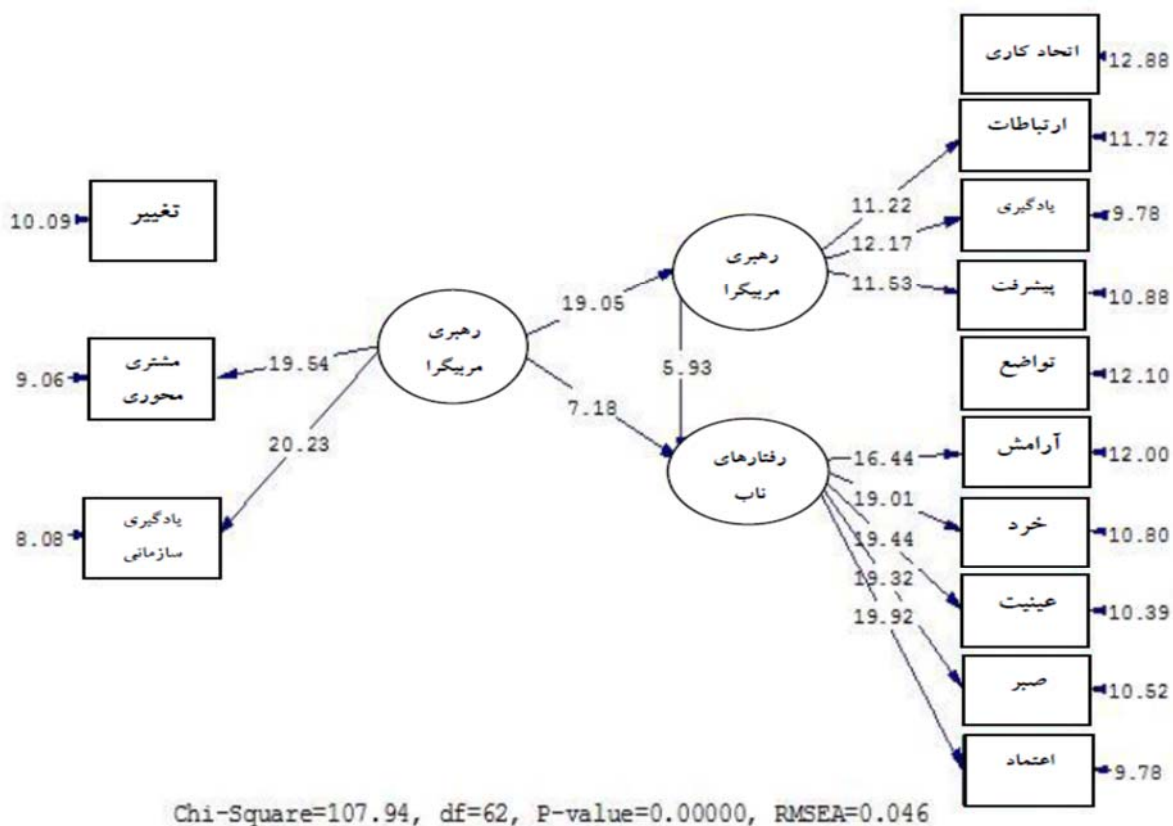
*معنادار در سطح ۰/۰۵

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ماتریس همبستگی می‌توان گفت: متغیرهای فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس (۰/۶۵) و رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس (۰/۶۳) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ هستند. متغیر فرهنگ سازمانی سازگار گرا دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس (۰/۷۲) در سطح ۰/۰۵ است.



شکل ۲: مدل تجربی با ضرایب استانداردشده

1. Skewness
2. Kurtosis



شکل ۳: مدل تجربی با مقادیر شاخص T

جدول ۲: آزمون فرضیات پژوهش

فرضیه	مستقل	میانجی	وابسته	مسیر	T	نتیجه
۱	فرهنگ سازمانی سازگار گرا	-	رفتارهای ناب	۰/۴۱	۷/۱۸	تأیید
۲	فرهنگ سازمانی سازگار گرا	-	رهبری مربی گرایانه	۰/۵۲	۱۹/۰۵	تأیید
۳	رهبری مربی گرایانه	-	رفتارهای ناب	۰/۳۴	۵/۹۳	تأیید
۴	گونه فرهنگ سازگاری	رهبری مربی گرایانه	رفتارهای ناب	۰/۱۷۶۸	۵/۶۶	تأیید

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری: متغیر فرهنگ سازمانی سازگار گرا با ضریب مسیر (۰/۴۱) و مقدار تی (۷/۱۸) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ است؛ متغیر گونه فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس با ضریب مسیر (۰/۵۲) و مقدار تی (۱۹/۰۵) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ است؛ متغیر رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس با ضریب مسیر (۰/۳۴) و مقدار تی (۵/۹۳) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ است؛ و متغیر فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس به واسطه رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس (۰/۱۷۶۸) و مقدار تی (۵/۶۶) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ است.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری می‌توان گفت: فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا مدارس دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۴۱)، اثر غیرمستقیم مثبت (۰/۱۷۶۸) و اثر کل مثبت (۰/۵۸۶۸) و معنادار بر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ است. همچنین متغیرهای فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا مدارس و رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس قادر به تبیین ۴۰٪ واریانس متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس هستند، مقدار واریانس تبیین شده رفتارهای ناب مدیران مدارس با توجه به مقدار تی آن (۱۰/۵۶) در سطح ۰/۰۵ معنادار است. شاخص‌های برازش مدل ساختاری عبارتند از: مقدار خی دو (۱۰۷/۹۴)، درجه آزادی (۶۲)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۷۴)، (RMSEA (۰/۰۴۶)، CFI (۰/۹۷)، GFI (۰/۹۳) و AGFI (۰/۹۱) با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل ساختاری تأییدی پژوهش می‌توان گفت: نسبت خی دو بر درجه آزادی، بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی است. مقدار شاخص RMSEA در دامنه ملاک قابل قبول قرار دارد. مقادیر شاخص‌های CFI، GFI، AGFI نیز نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری هستند؛ بنابراین می‌توان گفت مدل ساختاری پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول است.

بحث و نتیجه‌گیری:

هدف این پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا در رفتارهای ناب مدیران مدارس با میانجی‌گری رهبری مربی گرایانه آنان بود. نتایج نشان داد فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا اثر مثبت بر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ دارد؛ فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا به واسطه رهبری مربی گرایانه مدیران اثر مثبت غیرمستقیم بر رفتارهای ناب مدیران در سطح ۰/۰۵ دارد؛ همچنین فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا و رهبری مربی گرایانه مدیران قادر به تبیین ۴۰ درصد واریانس رفتارهای ناب مدیران مدارس هستند. نتایج حاصل در باب رابطه مثبت فرهنگ‌سازمانی سازگار گرا با رفتارهای ناب مدیران مدارس با نتایج پژوهش (Tortorella & et al, 2020)، (Paro & Gerolamo, 2017)، (De Castro Freitas & (et) al, 2017) و (Danese, 2015) (Bortolotti, Boscari & (Bortolotti, Boscari & Danese, 2015) همسو است. بررسی‌ها پژوهش‌ها نشان‌دهنده آن است که رفتارهای ناب می‌تواند کاهش هزینه در هر محیط فرهنگ‌سازمانی را به حداکثر برساند، اما یک فرهنگ‌سازمانی توسعه‌ای نیاز است تا بهبود کیفیت، تحویل و انعطاف‌پذیری و استفاده از ناب را به حداکثر برساند فرهنگ توسعه‌ای حمایت‌کننده‌ترین فرهنگ ناب است، عملکرد بهتری نسبت به دیگر فرهنگ‌های فردی دارد. به‌طور خاص، از آنجاکه تأثیر ناب بر عملکرد هزینه در فرهنگ‌سازمانی قوی است، استفاده از ناب برای کاهش هزینه‌ها یک استراتژی مؤثر به نظر می‌رسد (Tortorella & et al, 2020) ترکیب ناب با شیوه‌های منابع انسانی که ممکن است با فرهنگ سازمانی مانند رهبری، برنامه‌ریزی، مدیریت منابع انسانی، آموزش و توانایی تغییر در ارتباط باشد، به‌طور مثبت بر عملکرد تولید تأثیر می‌گذارد همچنین پژوهش‌ها نشان‌دهنده آن است که شیوه‌های نرم ارتباط با افراد، مانند حل مسئله گروه کوچک، آموزش کارکنان برای انجام وظایف متعدد، مشارکت مشتری و بهبود مستمر تأثیر قابل توجهی بر اثربخشی شیوه‌های ناب دارد (Bortolotti, Boscari & Danese, 2015). در سیستم ناب احترام به افراد بر اهمیت و ارزش فرد به‌عنوان ابزاری برای رسیدن به سطح بالایی از خدمات به مشتریان تأکید دارد. به این ترتیب، ناب بر رفاه فرد تمرکز می‌کند، اما تنها به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به رفاه برای سازمان که از طریق رضایت مشتری درک می‌شود؛ بنابراین می‌توان گفت یک فرهنگ‌سازمانی که بر یک جهت‌گیری خارجی تأکید دارد (مانند یک فرهنگ توسعه‌یافته یا عقلانی) باید بهتر از درک

مزایای عملیاتی از ناب حمایت کند. ارزش‌های ناب افراد انعطاف‌پذیر و یک سیستم تولید انعطاف‌پذیر هستند. فرهنگی که به انعطاف‌پذیری فردی و سازمانی ارزش می‌دهد (مانند یک گروه یا فرهنگ توسعه‌یافته) باید به مزایای عملیاتی بیشتری از ناب دست یابد (Hardcopf, Liu, & Shah, 2021).

(Losonci&et.al,2017) دریافتند که انواع فرهنگ انعطاف‌پذیری گرا تأثیر مثبتی بر اجرای ناب دارند. رفتار ناب از طریق انواع "ابزارها" به رضایت مشتری دست می‌یابد. یک راه، توسعه کارکنان و فرایندهایی است که به شدت سازگار هستند، به عنوان مثال، تولید دقیقاً همان چیزی است که مشتریان می‌خواهند، بنابراین، یک فرهنگ توسعه‌یافته که به انعطاف‌پذیری و آمادگی ارزش می‌دهد باید متناسب با ناب باشد. به‌طور مشابه، از آنجا که ناب بر احترام به افراد، توانمندسازی و پاسخگویی (احترام به انسانیت) تأکید دارد، اما یک فرهنگ سلسله‌مراتبی که به کنترل اطلاعات و ارتباطات ارزش می‌دهد، تناسب ضعیفی با ناب دارد، زیرا اولویت ناب برای تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و توانمندسازی کارکنان است (Hardcopf, Liu, & Shah, 2021). لذا فرهنگ سازمانی سازگار گرا (انعطاف‌پذیر) با کمک به سازمان دریافت و تفسیر اطلاعات صحیح تأکید بر مشتری محوری و فراهم نمودن زمینه تغییر موجب بروز و تقویت رفتارهای ناب می‌گردد. در چنین سازمانی رهبران ناب در تصمیم‌گیری‌ها به نظرات کارکنان توجه نموده از پیش‌دواری و حزبی‌نگری و باندبازی پرهیز نموده، روح قانون بر سازمان حاکم است، مدیران از منابع، محدودیت‌های سازمان به‌خوبی آگاهی دارند و اهداف بلندمدت سازمان را قربانی منافع کوتاه‌مدت نمی‌نمایند. رهبران و تصمیم‌گیرندگان سازمان توانایی درک نیازهای محیطی و انطباق با آن برای بقای سازمان را دارند. فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس و رهبری مربی‌گرایانه مدیران قادر به تبیین ۴۰ درصد واریانس رفتارهای ناب مدیران مدارس هستند. این یافته با نتایج مطالعات (Tortorella& et al,2020)، (De Castro Freitas & et al,2017)، (Kołodziejczak,2015)، و (Bortolotti, Boscari, & Danese,2015) همسو و با نتایج مطالعه (Paro& Gerolamo,2017) ناهمسو است. فرهنگ مشخص می‌کند که چه چیزی قابل قبول یا غیرقابل قبول، مهم یا بی‌اهمیت، درست یا غلط، قابل اجرا یا غیرقابل اجرا است (Aydin,2018). وجود فرهنگ سازمانی سازگارانه (انعطاف‌پذیر) و رهبر الهام‌بخش می‌تواند موجب بروز و تقویت رفتارهای ناب در سازمان شود. رهبران مربی‌گرا با کمک کارکنان از طریق پرسش و پاسخ، ارائه بازخوردهای مفید و سازنده، برنامه‌ریزی برای پیشرفت موجب کاهش اتلاف و دوباره‌کاری و کاهش ضایعات و کمک به شفافیت در انجام در سازمان می‌گردند و این همان چیزی است که ناب به دنبال آن است.

فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس به‌واسطه رهبری مربی‌گرایانه مدیران اثر مثبت غیرمستقیم بر رفتارهای ناب مدیران دارد. این یافته با نتایج مطالعه (Tortorella& et al,2020) همسو است. از لحاظ نظری بین فرهنگ سازمانی و مربیگری یک ارتباط مفهومی وجود دارد. ادگار شاین، فرهنگ سازمانی را به‌عنوان الگویی از فرضیات اساسی و مشترک که معتبر در نظر گرفته می‌شوند و همچنین به‌عنوان روشی صحیح برای درک، تفکر و احساس تعریف می‌کند. این "فرضیات اساسی" در ارزش‌های حمایت‌شده و در مصنوعات سازمانی قابل مشاهده مانند زبان، رفتار، محصولات، تنظیمات فیزیکی، فرایندهای کاری و غیره آشکار می‌شوند. به‌عنوان مثال، یک سازمان ممکن است یک ارزش حمایتی از کار مولد و یک فرض اساسی مرتبط داشته باشد که "افراد اگر مشغول باشند مولد یا دارای ارزش افزوده هستند." با توجه به این فرض اساسی، برخی از مصنوعات که ممکن است در این سازمان ببینیم این است که افراد استراحت کمی می‌کنند،

زود می‌آیند و دیر می‌روند. اگر فرضیات اساسی و پشتیبانی در مورد مزایای استفاده مدیر از سبک مربی‌گری وجود داشته باشد، پس ما انتظار داریم که شواهدی از سبک مربی‌گری مورد استفاده را ببینیم. برخی از این فرضیات ممکن است شامل اهمیت توسعه کارکنان، توانمندسازی کارکنان، نیاز یا تأیید سبک‌های خاص رهبری و غیره باشد. و فرضیات احتمالاً نیازمند استفاده از سبک مربی‌گری توسط مدیران باشد (Cooper, 2011).

مشاهده واقعیت سازمانی نشان می‌دهد که مریمان در چارچوب به اصطلاح مربی‌گری حمایت‌شده در سازمان‌هایی که از نظر نوع فرهنگ باهم تفاوت دارند، به کار گرفته می‌شوند. هنگام کنار هم قرار دادن ایده‌های مربی‌گری با انواع خاصی از فرهنگ سازمانی، می‌توان اظهار داشت که فضا و جو مربی‌گری در میان سازمان‌ها متفاوت خواهد بود و اثرات متفاوتی ایجاد خواهد کرد (Kołodziejczak, 2015). برای مؤثر بودن، مریمان باید زمینه فرهنگی را درک کنند و با آن سازگار شوند، درحالی‌که آگاهی فرهنگی افرادی که آموزش می‌دهند را نیز افزایش دهند. مربی‌گری همچنین می‌تواند برای تسهیل تحول فرهنگی یک سازمان مورد استفاده قرار گیرد و در نهایت، مواردی وجود دارد که هدف از این تحول ایجاد فرهنگ مربی‌گری است که با اصول و رفتارهای اصلی مریمان مشخص می‌شود (Nieminen & et al, 2018). نکته دیگری که در ارتباط با مفاهیم برای مربی‌گری باید به آن توجه نمود این است که رهبر چگونه از قابلیت‌های هم‌سوی فرهنگی به نفع سازمان استفاده می‌کند؛ مانند افراد، سازمان‌ها اغلب می‌توانند از توسعه بیشتر ویژگی‌هایی که ممکن است در حال حاضر به خوبی توسعه یافته باشند، بهره ببرند. برخی از جنبه‌های فرهنگ ممکن است به شدت قابل مشاهده، به طور گسترده به اشتراک گذاشته شده و به طور کامل در سازمان مورد استفاده قرار گیرند، به طوری که حفظ و نگهداری فرهنگی مهم‌ترین نقشی است که یک رهبر می‌تواند ایفا کند. در این مورد، مربی‌گری می‌تواند به رهبر کمک کند تا به روش‌هایی رفتار کند که فرهنگ را برای افراد خودی تأیید و حمایت کند و هنجارها و ارزش‌های بنیادین فرهنگی را برای افراد بیگانه، از جمله سهامداران خارجی و اعضای جدید سازمان، آموزش یا نشان دهد. جنبه‌های دیگر فرهنگ ممکن است نشان‌دهنده ویژگی‌های در حال ظهور باشند که هنوز در سراسر سازمان نهادینه نشده‌اند. مربی‌گری باید آگاهی رهبر از این ویژگی‌های فرهنگی را افزایش دهد و رهبر را بالا بردن این هنجارها و ارزش‌ها در آگاهی جمعی سازمان آماده کند تا بتواند به طور کامل از آن‌ها استفاده کرده و با استراتژی هم سو شود (Nieminen, 2013). رهبران ناب، مربی، مشاور و الهام‌بخش سازمان هستند تا از ناب به عنوان یک استاندارد استفاده کنند. رهبری ناب مبتنی بر رفتن و دیدن، پرسیدن سؤالات، کمک به دیدن کارکنان، گوش دادن فعال، حل مسئله، توانمندسازی، کارگروهی و استفاده از ابزارهای همکاری و حل مسئله است که همسو با رهبری مربی‌گرا است (Flumerfelt & Wenson, 2019)؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازگاری با ایجاد زمینه مساعدی برای دریافت اطلاعات صحیح، مشتری محوری و فراهم نمودن زمینه تغییر با استفاده از رهبری مربی‌گرایانه می‌تواند زمینه مساعدی برای رفتارهای ناب در سازمان باشد.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادی زیر جهت بهبود وضعیت فرهنگ سازمانی سازگار گرا مدارس به دلیل تأثیر آن در رفتارهای ناب به مسئولین نظام آموزش و پرورش ارائه می‌گردد:

- ✓ تشویق روحیه انتقادپذیری و پرهیز از حزبی‌نگری در تصمیم‌گیری‌ها
- ✓ توجه مسئولان نظام آموزشی به معلمان از طریق پرسش‌های هوشمندانه و ارائه بازخورد به آنان

- ✓ احیای روح قانون در کالبد سازمان و شفافیت در انجام کارها، تشخیص نقاط ضعف و قوت کارکنان توسط مسئولین و تلاش در جهت تقویت نقاط مثبت و رفع نقاط ضعف
- ✓ تسلط مدیران بر عواطف و احساسات خود در هنگام تصمیم‌گیری و نشان دادن تفکر مثبت در مواقع استرس‌زا
- ✓ انعطاف‌پذیری در انجام کارها و واکنش صحیح به تغییرات محیطی، توجه مسئولین به نظرات و پیشنهادهاى ارباب‌رجوع و ذینفعان سازمان، تشویق به نوآوری و ریسک‌پذیری و تأکید بر یادگیری سازمان

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع وجود ندارد.

References:

- Abdul-Halim, H. Ahmad, N. H. Geare, A. & Thurasamy, R. (2019). Innovation culture in SMEs: The importance of organizational culture, organizational learning and market orientation. *Entrepreneurship Research Journal*, 9(3):1-14. <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0014>
- Akbarikia, M. Sabegh, Z. A. & Sadeh, E. (2021). Presenting a Pattern of Ethical-Oriented Organizational Culture in Line with Promoting of Administrative Health with a Mixed Approach. *International Journal of Social Sciences (IJSS)*, 11(3):1-80. [In Persian]
- Antony, J. and Gupta, S. (2019), "Top ten reasons for process improvement project failures", *International Journal of Lean Six Sigma*, 10 (1): 367-374.
- Ardalan, M.R. (2012). "The Cultural Context of Person-Organization Fit". Hamedan: Bu Ali Sina University Publications. [In Persian]
- Aydin, B. (2018). "The role of organizational culture on leadership styles". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 267-280. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/578231>
- Berg, M. E. & Karlson, J. T. (2016). "A study of coaching leadership style practice in projects". *Management Research Review*. 39(9), 1122-1142. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0157>
- Bortolotti, T. Boscari, S. & Danese, P. (2015). "Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices". *International Journal of Production Economics*, 160, 182-201. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.10.013>
- Burch-Parker, L. (2021). "Organizational Culture, Organizational Commitment, and Perception of Meaningful Work among Social Workers in the Public Sector throughout the United States" (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology). <https://www.proquest.com/openview/394661c9c5bbcba8c8117d7e56edcd9d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Brunt, D. (2013). "Introduction to lean leadership, Lean Enterprise Academy Workshop", www.leanuk.org.
- Camuffo, A. & Gerli, F. (2018). "Modeling management behaviors in lean production environments". *International Journal of Operations & Production Management*, 38(2), 403-423.
- Coetzee, R. Jonker, C. van Dyk, L. and van der Merve, K. (2019), "The South African perspective on the lean manufacturing respect for people principles", *SA Journal of Industrial Psychology*, (45): 1-11. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-1578939dc7>
- Council, C. L. (2002). "Building the high performance workforce". *A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Performance Management Strategies*. Washington, DC. courses.s3.amazonaws.com/CLC_Building_the_High_Performance_Workforce_A_Quantitative_Analysis_of_the_Effectiveness_of_Performance_Management_Strategies1.pdf
- Crompton, B. M. (2012). The effect of business coaching and mentoring on small-to-medium enterprise performance and growth. Manuscript submitted for publication.

- <https://researchrepository.rmit.edu.au/esploro/outputs/doctoral/The-effect-of-businesscoaching-and-mentoring-on-small-to-medium-enterprise-performance-andgrowth/9921858957601341>
- Dahling, J. J. Taylor, S. R. Chau, S. L. & Dwight, S. A. (2016). "Does coaching matter? A multilevel model linking managerial coaching skill and frequency to sales goal attainment". *Personnel Psychology*, 69(4), 863-894. <https://doi.org/10.1111/peps.12123>
- Dave, P. Y. (2020) The History of Lean Manufacturing by the view of Toyota-Ford. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. (11):1598-1602.
- De Castro Freitas, R. Freitas, M. D. C. D. de Menezes, G. G. & Odorczyk, R. S. (2018). Lean Office contributions for organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*. 1-14.
- Emiliani, M. L. (1998). "Lean behaviors. *Management decision*". 615-631. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0221>
- Fazlail, B. & Moazzami, M. (2023). The effect of organizational leadership style on human resource management while emphasizing the mediating role of competitive work environment. *Management and Educational Perspective*, 4(4), 114-142. doi: 10.22034/jmep.2023.378676.1149 [In Persian].
- Flumerfelt, S. & Wenson, J. (2019). "Accelerating Sustainability with Lean Leadership. In *Lean Engineering for Global Development*". https://doi.org/10.1007/978-3-030-13515-7_13
- Graham, S. Wedman, J. F. & Garvin-Kester, B. (1994). Manager coaching skills: What makes a good coach? *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), 81-94. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1994.tb00626.x>.
- Grant, A. M. & Cavanagh, M. J. (2007). "The goal-focused coaching skills questionnaire: Preliminary findings". *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 751-760. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.751>
- González-Rodríguez, M. R. Martín-Samper, R. C. Köseoglu, M. A. & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3), 398-419. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1585441>
- Grigg, N. P. Goodyer, J. E. & Frater, T. G. (2020). "Sustaining lean in SMEs: key findings from a 10-year study involving New Zealand manufacturers". *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5-6), 609-622. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1436964>
- Hagen, M. & Aguilar, M. G. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 363-388. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21140> <https://doi.org/10.1002/hrdq.21140>
- Hashemi M, Yari Haj Atalou J, Malekiavarsin S. (2021). Analysis of Lean Management Components in Education – A Qualitative research method based on grounded theory. *Journal of Managing Education in Organizations*, 10 (3):79-103. [In Persian]
- Halling, B. & Renström, J. (2014). "Lean leadership: a matter of dualism". *International Journal of Human Resources Development and Management*, 14(4), 242-253. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2014.069355>
- Hardcopf, R. Liu, G. J. & Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235, 108060. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108060>
- Hussein, H. W. & Al-Zubaydi, G. D. T. (2020). "Reflection of lean leadership behaviors in enhancing the strategic balance of business organization. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. 10. 406-422. <https://doi.org/10.37648/ijrssh.v10i02.041>
- Jafari, P, and Yazdani, S. (2008). "Six Sigma and Lean management approaches in education". *Educational Sciences*, 1(3), 7-40. [In Persian]
- Kallassy, J. and Hamzeh, F. (2021) "Developing a Lean Culture Index in Construction Proc". 29 th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC29), Alarcon, L.F. and González, V.A. (eds.), Lima, Peru, 504-513. https://www.researchgate.net/profile/Farook-Hamzeh/publication/353273061_Developing_a_Lean_Culture_Index_in_Construction/links/60f06bdf9541032c6d41bc3b/Developing-a-Lean-Culture-Index-in-Construction.pdf
- Karlsen, J. T. & Berg, M. E. (2020). "Coaching leadership style: a learning process". *Int. J. Knowl. Learn.* 13(4), 356-368. <https://doi.org/10.1504/IJKL.2020.111143>

- Kemp, T. J. (2009). Is coaching an evolved form of leadership? Building a transdisciplinary framework for exploring the coaching alliance. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 105–110.
- Kim, S. Egan, T. M. Kim, W. & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-013-9286-9>
- Kinyua, F. W. & Muchemi, A. (2021) Organization Culture On Performance In Family Run Businesses: A Survey Of Riva Petroleum Dealers Limited Nakuru County. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, (11), 8-17.
- Kołodziejczak, M. (2015). "Coaching across organizational culture". *Procedia Economics and Finance*, 23, 329-334. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00491-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00491-8)
- Koopman, R. Englis, P. D. Ehgrenhard, M. L. & Groen, A. (2021). The Chronological Development of Coaching and Mentoring: Side by Side Disciplines. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 19(1).
- Lee, M. C. C. Idris, M. A. & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257–282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>.
- Ljungblom, M. (2012). "A comparative study between developmental leadership and Lean leadership—similarities and differences". *Management and Production Engineering Review*. 54-68 <https://doi.org/10.2478/v10270-012-0034-9>
- Losonci, D. Kása, R. Demeter, K. Heidrich, B. & Jenei, I. (2017). The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2014-0524>
- Mojibi, T. Hosseinzadeh, S. & Khojasteh, Y. (2015). Organizational culture and its relationship with knowledge management strategy: a case study. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 281-288. [In Persian].
- Morell-Santandreu, O. Santandreu-Mascarell, C. & Garcia-Sabater, J. (2020). Sustainability and Kaizen: Business Model Trends in Healthcare. *Sustainability*, 12(24), 10622. <https://doi.org/10.3390/su122410622>
- Nieminen, L. R. Denison, D. R. Biermeier-Hanson, B. & Heinz-Oehler, K. (2018). Organizational culture and coaching. In *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (pp. 433-440). Springer, Berlin, Heidelberg. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-49483-7.pdf>
- Nieminen, L. Biermeier-Hanson, B. & Denison, D. (2013). Aligning leadership and organizational culture: The leader–culture fit framework for coaching organizational leaders. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 177. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0034385>
- Park, J. Y. & Wee, K. H. (2020). A Study on the Relationship among Coaching Leadership Job Autonomy and Job Commitment. *Journal of Critical Reviews*, 5(1), 1-8. <https://dx.doi.org/10.21742/AJEMR.2020.5.1.04>
- Peláez, M. J. (2020). "A Journey into the Heart of Coaching-based Leadership" (Doctoral dissertation, Universitat Jaume I). <https://www.tdx.cat/handle/10803/668554>
- Peláez Zuberbuhler, M. J. Salanova, M. & Martínez, I. M. (2020). Coaching-based leadership intervention program: A controlled trial study. *Frontiers in Psychology*, 3066. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03066>
- Paro, P. E. P. & Gerolamo, M. C. (2017). "Organizational culture for lean programs". *Journal of Organizational Change Management*. 30(4), 584-598. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2016-0039>
- Puvanasvaran, A. P. (2012). Enhancing Productivity Through Lean Behavior. *INTECH Open Access Publisher*, 295-317.
- Rahman, A. Partiw, S. G. & Theopilus, D. S. (2021). University organizational culture mapping using Organizational Culture Assessment Instrument. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 1072, No. 1, p. 012069). IOP Publishing. [doi.10.1088/1757-899X/1072/1/012069](https://doi.org/10.1088/1757-899X/1072/1/012069)



- Schwagerman, W. C. & Ulmer, J. M. (2013). "The A3 lean management and leadership thought process". *The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering*, 29(4). 1-10. <https://www.iastatedigitalpress.com/jtmae/article/id/14149/>
- Seidel, A. & Saurin, T. A. (2020). A framework for analyzing how context influences lean leadership. *International Journal of Lean Six Sigma*. 1-26. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-04-2019-0041>
- Semenova, S. (2021). Coaching as a role of managers: factors determining coaching leadership style. Master's Thesis in the Lappeenranta-Lahti University of Technology. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021061838824>
- Sharma, S. Prakash, G. Kumar, A. Mussada, E. K. Antony, J. & Luthra, S. (2021). Analysing the relationship of adaption of green culture, innovation, green performance for achieving sustainability: Mediating role of employee commitment. *Journal of Cleaner Production*, 303, 127039. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127039>
- Tortorella, G. L. Fettermann, D. Fogliatto, F. S. Kumar, M. & Jurburg, D. (2021). "Analysing the influence of organisational culture and leadership styles on the implementation of lean manufacturing". *Production planning & control*, 32(15), 1282-1294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1799255>
- Thuresson, J. & Östman, M. (2017). "The Practice of Value Stream Management and Lean Leadership in a Matrix Organization-A Case Study in the Aerospace Industry" (Master's thesis). Chalmers university of technology. <https://hdl.handle.net/20.500.12380/251764>
- Wang, Y. Yuan, C. & Zhu, Y. (2017). Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(10), 1655-1664. <https://doi.org/10.2224/sbp.6593>
- Xuan, T. T. H. Hao, N. D. & Phuc, N. T. (2019). "Organizational culture of enterprises in Thua Thien Hue province with Denison model". *Hue University Journal of Science: Economics and Development*, 128(5C), 45-54. <https://doi.org/10.26459/hueuni-jed.v128i5C.5127>
- Zulkiffli, N. A. & Latiffi, A. A. (2019). Review on project manager's leadership skills in the pre-construction phase of sustainable construction projects. In MATEC web of conferences (Vol. 266, p. 01011). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201926601011>