

## آزمون میانجی‌گری رهبری مربی‌گرایانه در رابطه فرهنگ مشارکتی مدارس با رفتارهای ناب مدیران مدارس

فرزانه سلطانقلی، دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

\*محمدرضا اردلان، دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

سیروس قنبری، استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

افشین افصلی، استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.



10.52547/MEO.12.2.107

### چکیده

هدف پژوهش حاضر آزمون میانجی‌گری رهبری مربی‌گرایانه در رابطه فرهنگ مشارکتی مدارس با رفتارهای ناب مدیران مدارس بود. جامعه پژوهش کلیه معلمان دوره ابتدایی استان ایلام بودند 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 بود. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های فرهنگ‌سازمانی مشارکتی دنیسون، رهبری مربی‌گرایانه پیلاز زوبوربوهرلر و همکاران 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، مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۹۳، ۰/۸۱ و نسبت روایی محتوایی پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۹۷، ۰/۸۳ و ۰/۷۲ محاسبه گردید. جهت تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Lisrel10.30 استفاده شد. نتایج نشان داد فرهنگ مشارکتی مدارس اثر مثبت بر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ دارد؛ فرهنگ مشارکتی مدارس به‌واسطه رهبری مربی‌گرایانه مدیران اثر مثبت غیرمستقیم بر رفتارهای ناب مدیران در سطح ۰/۰۵ دارد؛ همچنین فرهنگ مشارکتی مدارس و رهبری مربی‌گرایانه مدیران قادر به تبیین ۴۱ درصد واریانس رفتارهای ناب مدیران مدارس هستند.

واژگان کلیدی: فرهنگ مشارکتی مدارس، رفتارهای ناب، رهبری مربی‌گرایانه، مدیران مدارس

\* نویسنده مسئول: [mr.ardalan@basu.ac.ir](mailto:mr.ardalan@basu.ac.ir)

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۷ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۳/۱

## **Mediation Test of Coaching Leadership in the Relationship between the Involvement culture of schools and the Lean behaviors of school principals**

**Farzaneh soltangholi**, Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran.

\***Mohammad Reza Ardalan**, Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran.

**Siroos Ghanbari**, Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran.

**Afshin Afzali**, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran.



10. 52547/MEO.12.2.107

### **Abstract**

The aim of the current research was to test the mediation of coaching leadership in the relationship between the involvement culture of schools and the lean behaviors of school principals. The research population was all the primary school teachers of Ilam province, and a sample of 339 teachers was selected from this population using proportional stratified random sampling based on Cochran's formula. The quantitative research method was correlation studies and covariance-based structural equation modeling approach. To collect data from Dennison's participatory organizational culture questionnaires; The coaching leadership of Pilaz Zuborbuehler et al. and the researcher-made questionnaire of pure behaviors of school principals were used. The reliability and validity of the questionnaires were checked with Cronbach's alpha techniques, content validity ratio, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis. Cronbach's alpha values of the questionnaires were calculated as 0.91, 0.93, and 0.81, respectively, and the content validity ratio of the questionnaires was calculated as 0.97, 0.83, and 0.72, respectively. Structural equation modeling was used for data analysis using Lisrel 10.30 software. The results showed that the Involvement culture of schools has a positive effect on the lean behaviors of school principals at the level of 0.05; The Involvement culture of schools has an indirect positive effect on the lean behaviors of managers at the level of 0.05 through the coaching leadership of principals; Also, the Involvement culture of schools and the coaching leadership of principals are able to explain 41% of the variance of lean behaviors of school principals.

**Keywords:** Involvement Culture of Schools, Lean Behaviors, Coaching Leadership, School principals.

---

\* Corresponding author: [mr.ardalan@basu.ac.ir](mailto:mr.ardalan@basu.ac.ir)

Receiving Date: 28/12/2022 Acceptance Date: 22/5/2023

## مقدمه

جهانی‌شدن آموزش و پرورش، دغدغه حفظ هویت، افت کیفیت آموزش و پرورش، گسترش شکاف‌ها، رقابت گسترده، بالا رفتن هزینه‌ها در مقابل محدودیت منابع از جمله مسائل و چالش‌های نظام آموزش و پرورش است. همچنین در این نظام اتلاف وقت و ضایعات فراوانی به چشم می‌خورد از جمله آن‌ها می‌توان به: ناکامی دانش‌آموزان در امتحانات به علت عدم برنامه‌ریزی صحیح آموزش، عدم توانایی یادگیری مادام‌العمر دانش‌آموختگان، ارائه دروس غیرکاربردی، اشتباهات در برنامه‌ریزی درسی و غیره اشاره کرد (Eaker & DuFour, 2009). برای مواجهه با چالش‌های پیش رو نظام آموزشی بایستی به رویکردها و ابزارهای نوین مدیریتی مجهز گردد. از جمله این ابزارها استفاده از اصول و روش‌های رهبری ناب می‌باشد که می‌تواند موجب بهبود عملیات و فرآیندها، کاهش هزینه‌ها، حذف اتلاف و افزایش رضایت مخاطبین شود و نظام آموزشی را به سوی بهبود مستمر و ارزش‌آفرینی سوق داده و ظرفیت آن را برای مواجهه با چالش‌ها و تحولات پیچیده دنیای کنونی افزایش دهد (Jafari and Yazdani, 2008). از دیدگاه رفتاری، رهبری ناب عبارت است از رفتارهایی که ویژگی آن‌ها کمک به ایجاد ارزش افزوده برای سازمان از طریق کاهش نگرش منفی در کار، سوءاستفاده از رویه‌ها، رفتار خصومت‌آمیز، عدم اشتراک ایده‌ها، روابط ضعیف و عدم همکاری است، (Hussein & Al-Zubaydi, 2020: 410).

Emiliani (1998) 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 مانند صداقت سخاوت، صبر، عینیت، انضباط، فروتنی، آرامش، خرد و تعادل. برخلاف رفتارهای ناب، رفتارهای اتلاف موجب بازدارندگی جریان کار می‌شوند. رفتارهای اتلاف از قبیل خودپسندی، بیکاری، سرزنش و... رفتارهایی که هیچ ارزشی ندارند اما نمی‌توان از آن‌ها اجتناب کرد مانند تعصبات، منفی‌گرایی و شایعات. این رفتارها وجود دارند زیرا افراد کامل نیستند (Ljungblom, 2012: 59-60). رفتارهای ناب می‌توانند موجب افزایش قابلیت‌های حل مسئله در افراد، کاهش هزینه‌ها، حذف ضایعات و بهبود کارایی و بهره‌وری در سازمان شوند (Puvanasvaran, 2012). از آنجاکه تمرکز رهبری ناب بر حذف رفتارهای اتلاف برای دستیابی به نتایج بهتر است، لذا استفاده و توسعه رفتارهای ناب می‌تواند موجب بهبود عملکرد نظام آموزشی شود. از جمله عواملی که می‌تواند زمینه رشد، توسعه و یا حتی مانع بروز رفتارهای ناب در سازمان شود فرهنگ‌سازمانی است. فرهنگ‌سازمانی یک عامل کلیدی در موفقیت‌آمیز بودن فرایندهای ناب است زیرا فرهنگ تعیین می‌کند ایده یا فرآیندی پذیرفته یا رد شود. به عبارتی وجود یک فرهنگ‌سازمانی متعادل برای اجرای موفقیت‌آمیز فرآیندهای ناب ضروری است. (Grigg, Goodyer & Frater, 2020).

طبق تعریف رایج فرهنگ‌سازمانی سیستمی از معانی مشترک است که توسط اعضا به اشتراک گذاشته می‌شود و موجب تمایز یک سازمان از سازمان‌های دیگر می‌شود. اگر رفتار اعضای سازمان به‌طور مداوم نشان‌دهنده رفتار اخلاقی باشد، فرهنگ خوبی خواهد بود و بالعکس؛ بنابراین، یک فرهنگ‌سازمانی خوب اعضا را مجبور می‌کند که از رفتارهای متقلبانه دوری کنند (Putra & et al., 2022: 569). دنیسون چهار نوع فرهنگ را معرفی می‌کند: فرهنگ مشارکتی، فرهنگ سازگاری، فرهنگ رسالتی و فرهنگ ثبات (Wahyuningsih & et al, 2019) به نظر می‌رسد فرهنگ مشارکتی که تأکید آن بر توانمندسازی کارکنان، تیم محوری و توسعه یادگیری آنان است می‌تواند زمینه ایجاد رفتارهایی که ارزش‌افزوده برای سازمان دارند را فراهم نماید. به بیانی دیگر این نوع فرهنگ می‌تواند بافت و زمینه‌ای مناسب برای ایجاد و تقویت رفتارهای ناب باشد. بسیاری از محققان تأکید نموده‌اند که رابطه قوی بین فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری وجود دارد (Aydin, 2018). از جمله سبک‌های رهبری مؤثر بر رفتارهای ناب، سبک رهبری مربی‌گرا است که این سبک به‌نوبه خود متأثر از عوامل مختلفی چون فرهنگ‌سازمانی است (Berg & Karlsen, 2016). رهبران ناب با کمک به دیگران برای توسعه مهارت‌ها و دانش جدید به‌عنوان مربی عمل می‌کنند. همچنین آنان با ایجاد محیطی که در آن مشکلات به‌عنوان فرصت‌های بهبود شناخته می‌شوند نه سرزنش دیگران، بر حل مسئله تمرکز می‌نمایند. سبک رهبری مربی‌گرا به این معنی است که رهبر از مربی‌گری به‌عنوان اصلی‌ترین روش برای دستیابی به نتایج مطلوب استفاده می‌کند (Berg & Karlsen, 2016: 2-4). نتایج پژوهش (Ooi, Ooi & Memon, 2020) نشان داد که فرهنگ مشارکتی بالا موجب رهبری کارمند محور و روابط بین فردی قوی می‌شود و مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری موجب افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در آنان می‌شود (Kiziloglu, 2021). به نظر می‌رسد فرهنگ مشارکتی می‌تواند بستر مناسبی برای رهبری مربی‌گرایانه باشد؛ زیرا این نوع فرهنگ از طریق توسعه یادگیری کارکنان، تشویق فعالیت‌های تیمی و تواناسازی آنان عملاً فرایند رهبری مربی‌گرایانه را که تأکید آن بر پرسش و پاسخ، گوش دادن فعال، توسعه اتحاد کاری، برنامه‌ریزی برای پیشرفت کارکنان و ارائه بازخورد سازنده به آنان و... می‌باشد را تسهیل می‌نماید. با توجه به مطالب ذکر شده بایستی گفت تاکنون پژوهش‌ها تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر تولید ناب را بررسی نموده‌اند ولی تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر رفتارهای ناب چه در داخل و چه در خارج از کشور بررسی نشده است. همچنین در پژوهش‌ها فرهنگ‌سازمانی به‌صورت کلی بررسی شده است و نقش انواع فرهنگ‌سازمانی بر رفتارهای ناب موردپژوهش قرار نگرفته است لذا این پژوهش درصدد آن است تا به شیوه علمی به این سؤال پاسخ دهد که آیا فرهنگ‌سازمانی مشارکتی با میانجی‌گری رهبری مربی‌گرایانه می‌تواند منجر به رفتارهای ناب مدیران مدارس شود؟

**فرهنگ سازمانی:** اندرو پتیگرو<sup>1</sup> اولین کسی بود که مفهوم فرهنگ‌سازمانی را مطرح کرد (Pavlova, 2020). فرهنگ‌سازمانی باورها، اصول، استانداردها و فرضیات مشترکی است که رفتار را با ایجاد تعهد، راهنمایی و ایجاد شناخت یکپارچه شکل می‌دهند. زمانی که فرهنگ‌سازمانی زمانی محیط، منابع، ارزش‌ها و اهداف سازمان همسو باشد، عملکرد سازمان بهبود می‌بخشد (Liu & et al, 2022:4). در مورد فرهنگ‌سازمانی دیدگاه‌ها و الگوهای مختلفی وجود دارد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به مدل دنیسون اشاره کرد. دنیسون چهار نوع فرهنگ‌سازمانی را از یکدیگر متمایز می‌کند که عبارت‌اند از: فرهنگ سازگاری، فرهنگ مشارکت، فرهنگ ثبات و فرهنگ رسالتی (Kinyua & Muchemi, 2021). فرهنگ‌سازمانی که به‌عنوان "مشارکتی" شناخته می‌شود به‌شدت مشارکت کارکنان را تشویق می‌کند و یک حس مالکیت و مسئولیت ایجاد می‌کند. آن‌ها به‌جای دستگاه‌های کنترل رسمی، صریح و بوروکراتیک، به سیستم‌های کنترل غیررسمی، داوطلبانه و ضمنی متکی هستند. دریافت ورودی از اعضای سازمان، کیفیت تصمیمات را افزایش می‌دهد و اجرای آن‌ها را بهبود می‌بخشد (Xuan, Hao & Phuc, 2019). در چنین فرهنگی کارکنان باید مجهز به مهارت‌ها، ابزارها و منابعی باشند که در تصمیم‌گیری‌های از آن‌ها استفاده کنند. اعتماد و مشارکت دست‌به‌دست هم می‌دهند زیرا اعتماد به یک کارمند با مسئولیت و تصمیم‌گیری، ممکن است منجر به احساس مالکیت او شود در نتیجه وفاداری، بهره‌وری و موفقیت سازمان افزایش می‌یابد (Muda & Ismail, 2021). فرهنگ مشارکتی شامل: تواناسازی: منظور مجهز نمودن مداوم کارکنان به یک سری از مهارت‌ها برای مواجهه با نیازها و چالش‌های سازمانی است (Ardalan, 2012). گروه‌گرایی: در گروه‌گرایی کارکنان احساس می‌کنند که به‌طور مشترک با همکاران خود برای کاری که نیاز به همکاری گروهی دارد، پاسخگو هستند. رشد و توسعه توانایی‌ها: توانمندسازی کارکنان موجب می‌شود تا آنان بتوانند کار خودشان را مدیریت نموده و یک نوع احساس مسئولیت و مالکیت در آنان ایجاد شود (Kassem & et al, 2019).

پژوهش‌ها نشان داده که یک فرهنگ‌سازمانی که یادگیری، ارتباطات، اشتراک‌گذاری دانش، جمع‌گرایی، شیوه‌های نرم ارتباط با افراد، مانند حل مسئله گروه کوچک، آموزش کارکنان برای انجام وظایف متعدد، مشارکت مشتری و بهبود مستمر را تشویق می‌کند تأثیر قابل توجهی بر اثربخشی شیوه‌های ناب دارد (Bortolotti, Boscarri & Danese, 2015). تأکید بسیاری از محققان بر رابطه قوی بین فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری است. دو دیدگاه متفاوت در خصوص چگونگی پیدایش یک فرهنگ و اینکه آیا رهبران بر شکل‌دهی فرهنگ تأثیر دارند یا خیر وجود دارد. به گفته برخی از محققان، فرهنگ خود سازمان است. چیزی وجود دارد که می‌تواند در سازمان دست‌کاری شود. رهبر همچنین

1. Andrew Pettigrew

می‌تواند فرهنگ را تا حدی مدیریت و اداره کند. ایده مخالف می‌گوید که رهبران پتانسیل ایجاد فرهنگ‌سازمانی را دارند و بدون شک بر شکل‌گیری آن نیز تأثیر می‌گذارند. رهبران ارزش‌ها، اهداف، مأموریت و چشم‌انداز سازمان را تعریف و حفظ می‌کنند و بنابراین فرهنگ‌سازمانی را شکل می‌دهند (Aydin, 2018).

**رهبری مربی گرایانه:** مربی‌گری به‌طور کلی شامل سیستم آموزش کارکنان است که تحت آن یک فرد ارشد یا باتجربه‌تر (مربی) به‌عنوان مشاور، یا راهنما به یک کارآموز جوان حمایت و بازخورد ارائه می‌دهد (Hussey & Campbell-Meier, 2020: 1). امروزه به مربی‌گری به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیری از نقش مدیر نگریسته می‌شود. سازمان‌های بزرگ به‌طور فزاینده‌ای از مدیران انتظار دارند تا کارکنان خود را آموزش دهند، اما همه مدیران مهارت‌های موردنیاز برای انجام این کار را ندارند. افزایش فشار زمان و حجم کار باعث می‌شود که مدیران تمام انرژی خود را بر روی فعالیت‌های مربوط به کسب‌وکار متمرکز کنند و از اهمیت توسعه روابط با کارکنان خود که می‌تواند منجر به افزایش عملکرد، نه‌تنها برای فرد، بلکه برای سازمان شود چشم‌پوشی کنند (Jackson, 2017: 13).

(Zuberbühler & et al, 2021) به بررسی پژوهش‌ها و مطالعات مختلف در زمینه‌ی رهبری مربی‌گری پرداخته‌اند و اظهار داشته‌اند که ریشه رهبری مربی‌گری از نظریه تبادل رهبر - عضو نشأت گرفته است (He, McCabe & Jia, 2021: 2). سبک رهبری مربی‌گری شامل گوش دادن، کمک کردن، حمایت کردن، توسعه دادن، از بین بردن موانع، توانمندسازی دیگران، تنظیم انتظارات به‌صورت شفاف، افزایش خودآگاهی، ارائه بازخورد سازنده و داشتن گفت‌وگوهای منظم است (Ribeiro & Menezes, 2019: 19). سبک رهبری مربی‌گری هنوز یک رویکرد خودکفا نیست که به‌طور علمی موردتحقیق قرار گرفته است اما بخش مهمی از دیگر نظریه‌های رهبری است. رهبری مربی‌گری به‌عنوان یک رویکرد بلندمدت برای توسعه کارکنان، برای تنظیم روابط خوب و پایدار در تیم در نظر گرفته می‌شود (Berg, 2016). علاوه بر این، در حال حاضر ادعا می‌شود که مربی‌گری یک رویکرد کارآمد هم برای نتایج محسوس (مالی) (Dahling & et al, 2016) و هم نتایج نامحسوس (روابط درون کارکنان و حل تعارضات) (Schaubroeck & et al, 2016)، سطح وضوح نقش (Kim, 2014)، نتایج یادگیری و آموزش یک سازمان است (Jones, Woods & Guillaume, 2016) در عین حال، رویکرد مربی‌گری و در نتیجه فرهنگ مربی‌گری تأثیر مثبتی بر رفاه کارکنان دارد (Jarosz, 2021). اگرچه تحقیقات در مورد رهبری مبتنی بر مربی‌گری در حال افزایش است، اما هنوز هیچ استراتژی اندازه‌گیری معتبر و خاصی در مقالات موجود نیست. (Zuberbühler & et al, 2021) به بررسی سیستماتیک گسترده از مقالات، برای شناسایی ابعاد کلیدی که زیربنای یک رهبری مبتنی بر مربی‌گری پرداختند و هشت ویژگی کلیدی که مهارت‌ها و رفتارهای ضروری رهبری مبتنی بر مربی‌گری را تشکیل می‌دهند را

شناسایی و در چهار بعد طبقه‌بندی نمودند عبارت‌اند از: اتحاد کاری: توسعه یک اتحاد کاری به ایجاد یک رابطه امن و قوی اشاره دارد که به ایجاد احترام متقابل، اعتماد و شفافیت کمک می‌کند (Karlsen & Berg, 2020). ارتباطات باز: رهبران مربی‌گرا از طریق گوش دادن (به‌عنوان مثال فعال، همدلانه و دلسوز) و تکنیک‌های قدرتمند پرسش، در مکالمات رسمی یا غیررسمی شرکت می‌کنند (Whitmore, 2002). یادگیری و توسعه: رفتار غالب رهبران مربی‌گرا فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت برای کارکنان و مشارکت در یادگیری مستمر است که به‌طور مؤثر آن‌ها را به سمت نتایج مطلوب هدایت می‌کند (Berg & Karlsen, 2016). پیشرفت و نتایج: رهبران مربی‌گرا از طریق برنامه‌ریزی و تعیین هدف زمینه مساعدی برای رشد کارکنان فراهم می‌نمایند (Grant & Cavanagh, 2007).

**رفتارهای ناب:** نقطه شروع ناب این است که ضایعات، در جهان ماده وجود دارد (Koskela & et al, 2019: 2). فلسفه ناب در ابتدا تنها در تولید به کار گرفته شد اما بعداً با تمامی ابعاد کسب‌وکار سازمان‌ها سازگار شد و منجر به تفکر ناب گردید (Koskela & et al, 2020: 112). رهبران ناب، مربی، مشاور و الهام‌بخش سازمان هستند تا از ناب به‌عنوان 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. بنابراین رهبری ناب ترکیبی از تسلط بر محتوای ناب و تسلط بر شایستگی ناب است (Flumerfelt & Wenson, 2019: 391).

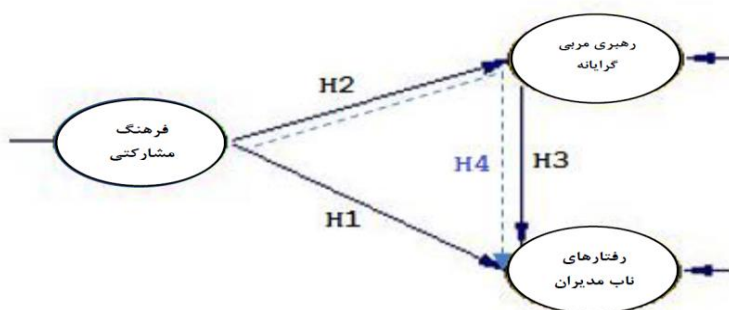
رفتارهای ناب آن دسته از رفتارهایی هستند که ارزش‌افزوده ایجاد می‌کنند (Ljungblom, 2012: 60-59). امیلیانی (۱۹۹۸) بیان نموده است که یک سازمان برای دستیابی درست به رفتار ناب، حداقل به ۵ تا ۱۰ سال کار مداوم و تعهد نیاز دارد (Kallassy & Hamzeh, 2021: 505). در این راستا رهبری ناب به مجموعه‌ای از رفتارها مانند 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 که به دنبال آن هستند هدایت کند (Hussein & Al-Zubaydi, 2020: 406). مطالعات نشان می‌دهد که ۸۰٪ تلاش‌ها در اجرای ناب برای تغییر شیوه‌ها و رفتارهای رهبران و درنهایت طرز فکر آن‌ها صرف می‌شود (Bhasin & Found, 2020: 1). بررسی پژوهش‌های انجام‌شده نشان‌دهنده آن است که رفتارهای تواضع، آرامش، خرد، عینیت، اعتماد و صبر بیش از سایر رفتارهای ناب مورد تأکید قرار گرفته‌اند که تعریف آن‌ها به شرح زیر است: تواضع: بر چگونگی تفکر به روش قابل قبول توسط همه طرف‌های معامله با سازمان در مورد اجرای عملیات آن تأکید می‌کند (Hussein & Al-Zubaydi, 2020: 411-412). آرامش: در این رفتار زمانی که رهبر ناب در مواجهه با مشکلات متعدد که به‌واسطه حجم کار زیاد و تغییرات محیطی رخ می‌دهد و به‌هنگام تصمیم‌گیری بایستی بر اصل و اساس مسئله تمرکز نموده و از عوامل جانبی اجتناب نماید (Schwagerman & Ulmer, 2013: 5). خرد: این رفتار بر توانایی رهبری ناب در ایجاد تعادل بین منابع کمیاب موجود در سازمان و فعالیت‌ها و

وظایف متعددی که انجام می‌دهد، خصوصاً در زمینه‌ی استراتژی مورد نظر، تأکید می‌کند (Halling & Renstrom, 2015:1509). عینیت: منظور برخورد منطقی رهبری ناب با منابع انسانی، صرف‌نظر از بسیاری از خصوصیات شخصی و عوامل ثانویه‌ای که می‌تواند بر آن‌ها تأثیر بگذارد، است (Mulders, 2016:22). اعتماد: به این معنا که رهبری ناب بر توانایی کارکنان برای رسیدن به موفقیت اطمینان کامل دارد (Thuresson & Östman, 2017:30). صبر: یعنی رهبر ناب صبر و شکیبایی در سرمایه‌گذاری، اشتیاق، انرژی، مهارت و دانش موجود در اختیار او و منابع انسانی‌اش برای دستیابی به انسجام و جلوگیری از تنبلی و بی‌تحرکی در درازمدت بیش از در کوتاه‌مدت دارد (Puvanasvaran & et al, 2010:456)

Tortorella & et al (2020) در پژوهشی به بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری و اگرای تولید ناب پرداختند. آنان ۲۲۵ رهبر از شرکت‌های تولیدی در مراحل مختلف از تولید ناب مورد بررسی قرار دادند. پاسخ‌دهندگان با رویکرد تحلیلی و خوشه‌ای و با رعایت احترام و اصول اخلاقی پژوهش بر اساس فرهنگ‌سازمانی غالب، سبک‌های رهبری و سطوح تولید ناب مورد بررسی قرار گرفتند. تفاوت فراوانی‌ها در بین خوشه‌ها آزمون شد. پژوهش آنان نشان‌دهنده ارتباط فرهنگ‌سازمانی با سبک‌های رهبری و سطوح تولید در اجرای تولید ناب بود. همچنین نتایج پژوهش آنان نشان داد سبک رهبری مربی‌گرا از جمله سبک‌های مؤثر در تولید ناب است. (Hussein & Al-Zubaydi, 2020) به بررسی بازتاب رفتارهای رهبری ناب در تقویت تعادل استراتژیک سازمان‌های تجاری پرداختند. نمونه آماری ۲۲۷ نفر از رهبران ارشد کالج خصوصی عراق بود. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. در این پژوهش رفتارهای تواضع، آرامش، خرد، عینیت، اعتماد و صبر به‌عنوان رفتارهای ناب در نظر گرفته شد. نتایج پژوهش نشان داد بین رفتارهای ناب و تعادل استراتژیک سازمان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

Paro & Gerolamo (2017) در پژوهشی با عنوان فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های ناب اذعان داشتند اجرای تولید ناب تنها زمانی موفقیت‌آمیز خواهد بود که با فرهنگ سازمانی همسو باشد. آنان در پژوهش خود به روش کیفی ۵۱ کارشناس مسئول اجرای تولید ناب را در بخش‌های مختلف صنعت در برزیل مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رساند که فرهنگ ناب ایده آل برای سازمان‌های بزرگی فرهنگی است که ویژگی‌های غالب آن سلسله‌مراتب بالا، ساختار کاملاً رسمی تسلط قوانین و رویه حاکم بر رفتار افراد است. (Bortolotti, Boscari & Danese, 2015) به بررسی نقش فرهنگ‌سازمانی در اجرای موفقیت‌آمیز تولید ناب پرداختند. جامعه آماری شامل کارخانه‌های تولیدی در بخش‌های مکانیکی، الکترونیکی و تجهیزات حمل‌ونقل که در ده کشور اتریش، چین، فنلاند، آلمان، ایتالیا، ژاپن، کره جنوبی، اسپانیا، سوئد ایالات متحده آمریکا فعالیت می‌کنند است. نمونه آماری شامل ۳۱۷ کارخانه از کشورهای مذکور بود. نتایج پژوهش آنان نشان داد یک فرهنگ‌سازمانی موفق در زمینه‌ی اجرای تولید ناب

در مقایسه با فرهنگ سازمانی ناموفق دارای ویژگی‌های جمع‌گرایی بالاتر، آینده‌گرایی و جهت‌گیری انسانی است. (Kołodziejczak, 2015) در پژوهشی با عنوان "مربی‌گری در امتداد فرهنگ سازمانی" به بررسی تأثیر مربی‌گری به‌عنوان یک روش مدرن و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی پرداخت. در این پژوهش چهار نوع فرهنگ سازمانی از جمله فرهنگ بازاری معامله‌گرا، فرهنگ قبیله‌ای خانواده‌گرا، فرهنگ سلسله‌مراتبی وابسته به سنت و فرهنگ ابتکاری ادهوکرایی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که استفاده از مربی‌گری در مدیریت سازمان می‌تواند فرهنگ سازمانی را به تدریج مدل‌سازی یا تغییر دهد. همچنین مشاهده شد 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. 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 انجام‌شده در باب اهمیت، تقدم و تأخر متغیرهای مذکور در مطالعات سازمانی، فرهنگ مشارکتی مدارس به‌عنوان متغیر مستقل، رهبری مربی گرایانه به‌عنوان متغیر میانجی و درنهایت رفتارهای ناب مدیران به‌عنوان متغیر وابسته تعیین شدند



شکل ۱:

### مدل مفهومی پژوهش

فرهنگ مشارکتی (IC)، رهبری مربی گرایانه (CL)، رفتارهای ناب مدیران (LBM)

### فرضیات پژوهش

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

### روش شناسی پژوهش

جامعه پژوهش کلیه معلمان مدارس ابتدایی استان ایلام در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ به تعداد ۲۹۰۹ نفر می‌باشد؛ 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 فرهنگ مشارکتی مدارس از پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی (Denison, 2000) استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر سی‌وشش گویه است و چهار نوع فرهنگ‌سازمانی شامل فرهنگ رسالتی، فرهنگ ثبات، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ سازگاری را سنجش می‌کند. در پژوهش حاضر از نه گویه این پرسشنامه که فرهنگ مشارکتی را در قالب سه خرده مقیاس توانمندسازی، گروه‌گرایی و رشد و توسعه توانایی‌ها بررسی می‌کند در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای استفاده شد. جهت سنجش رهبری مربی گرایانه از پرسشنامه رهبری مربی گرایانه (Peláez Zuberbühler & et.al, 2021) 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 درنهایت 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 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 کرانباخ استفاده شد، مقادیر آلفای پرسشنامه‌ها عبارت‌اند از: فرهنگ مشارکتی (۰/۹۱)، بعد توانمندسازی (۰/۷۷)، بعد گروه‌گرایی (۰/۸۲) و بعد رشد و توسعه توانایی‌ها (۰/۸۰)؛ 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 استفاده شد با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه‌های فرهنگ مشارکتی و رهبری مربی گرایانه تنها از نسبت روایی محتوایی و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد؛ لذا نسبت روایی محتوایی پرسشنامه فرهنگ مشارکتی (۰/۹۷) که با توجه به حداقل مقدار CVR قابل قبول برای ده نفر متخصص که برابر با ۰/۶۲ است، می‌توان گفت پرسشنامه فرهنگ مشارکتی دنیسون از روایی محتوایی برخوردار است. همچنین شاخص‌های برازش آن در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم عبارت‌اند از: مقدار خی دو (۳۳/۳۶)، درجه آزادی (۲۴)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۰/۷۱)، (RMSEA(0.034)، CFI(1.00)، GFI(0.98) و AGFI(0.96). 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(0.047)، CFI(0.97) و GFI(0.94) و AGFI(0.93).

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، می‌توان 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 داده‌ها 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 می‌توان 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؛ شاخص‌های برازش مقیاس رفتارهای ناب عبارت‌اند از: مقدار خی دو (۷۶۶/۰۸)، درجه آزادی (۳۹۹)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۹۲)، (RMSEA(0.052)، CFI(0.97)، GFI(0.93) و AGFI(0.90)، لذا می‌توان گفت: پرسشنامه رفتارهای ناب دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) است. مقدار واریانس تبیین شده بعد

۱. 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 مدل های اندازه گیری هر ابزار اقدام شد.

تواضع توسط پنج گویه برابر با  $0/63$  که با عنایت به مقدار تی ( $13/78$ )، واریانس تبیین شده در سطح  $0/01$  معنادار است؛ مقدار واریانس تبیین شده بعد آرامش توسط چهار گویه برابر با  $0/731$  که با عنایت به مقدار تی ( $15/39$ )، واریانس تبیین شده در سطح  $0/01$  معنادار است. مقدار واریانس تبیین شده بعد خرد توسط پنج گویه برابر با  $0/716$  که با عنایت به مقدار تی ( $14/26$ )، واریانس تبیین شده در سطح  $0/01$  معنادار است؛ مقدار واریانس تبیین شده بعد عنایت توسط پنج گویه برابر با  $0/625$  که با عنایت به مقدار تی ( $12/41$ )، واریانس تبیین شده در سطح  $0/01$  معنادار است؛ مقدار واریانس تبیین شده بعد صبر توسط پنج گویه برابر با  $0/462$  که با عنایت به مقدار تی ( $8/57$ )، واریانس تبیین شده در سطح  $0/01$  معنادار است و مقدار واریانس تبیین شده بعد اعتماد توسط شش گویه برابر با  $0/636$  که با عنایت به مقدار تی ( $13/01$ )، واریانس تبیین شده در سطح  $0/01$  معنادار است. مقادیر بار عاملی گویه ها در مرتبه اول در دامنه ( $0/53$ ) تا ( $0/91$ ) با مقادیر تی بزرگتر از  $1/96$  که بیانگر معنادار بودن بارهای عاملی مرتبه دوم در دامنه ( $0/72$  تا  $0/75940$ ) با مقادیر تی بزرگتر از  $1/96$  که بیانگر معنادار بودن بارهای عاملی مرتبه دوم هستند. با توجه به نتایج مدل‌های اندازه‌گیری پرسشنامه‌ها؛ می‌توان گفت، پرسشنامه‌های پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) هستند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری توزیع فراوانی، میانگین، انحراف معیار، ماتریس همبستگی پیرسون و مدل یابی معادلات ساختاری به وسیله نرم‌افزار Lisrel10.30 استفاده شد.

### یافته‌ها

توصیف نمونه: ۱۱۷ نفر از پاسخگویان که برابر با ۳۵ درصد از نمونه است، مردان؛ و ۲۲۲ نفر از پاسخگویان که برابر با ۶۵ درصد از نمونه است، زنان هستند. ۱۰۷ نفر از پاسخگویان که برابر با  $31/5$  درصد از نمونه است، دارای سن زیر ۳۰ سال؛ ۱۲۰ نفر از پاسخگویان که برابر با  $35/4$  درصد از نمونه است، دارای سن ۳۱ تا ۴۰ سال؛ ۸۴ نفر از پاسخگویان که برابر با  $24/7$  درصد از نمونه است، دارای سن ۴۱ تا ۵۰ سال و ۲۸ نفر از پاسخگویان که برابر با  $8/4$  درصد از نمونه است، دارای سن بالای ۵۰ سال هستند. ۸۸ نفر از پاسخگویان که برابر با  $26/0$  درصد از نمونه است، دارای سابقه خدمت زیر ۵ سال؛ ۱۲۶ نفر از پاسخگویان که برابر با  $37/1$  درصد از نمونه است، دارای سابقه خدمت ۶ تا ۱۰ سال؛ ۵۶ نفر از پاسخگویان که برابر با  $16/5$  درصد از نمونه است، دارای سابقه خدمت ۱۱ تا ۱۵ سال؛ ۵۲ نفر از پاسخگویان که برابر با  $15/2$  درصد از نمونه است، دارای سابقه خدمت ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۷ نفر از پاسخگویان که برابر با  $5/2$  درصد از نمونه است، دارای سابقه خدمت بالای ۲۰ سال هستند. ۲۰۴ نفر از پاسخگویان که برابر با  $60/0$  درصد از نمونه است، دارای تحصیلات لیسانس و پایین‌تر؛ ۱۰۸ نفر از

پاسخگویان که برابر با ۳۲/۰۰ درصد از نمونه است، دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۲۷ نفر از پاسخگویان که برابر با ۸/۰۰ درصد از نمونه است، دارای تحصیلات دکتری هستند.

### جدول ۱: شاخص‌های توصیفی و ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

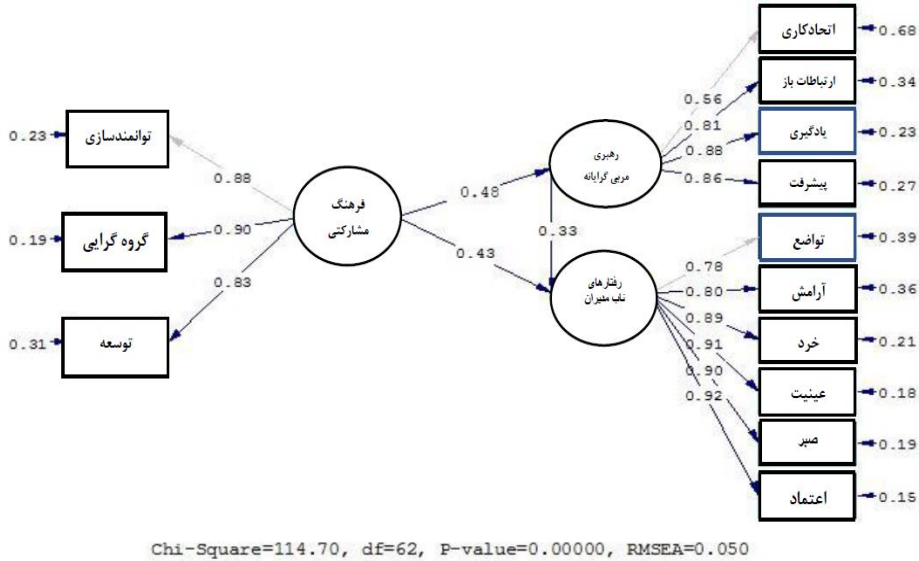
متغیر	فرهنگ مشارکتی	رهبری مربی گرایانه	رفتارهای ناب
فرهنگ مشارکتی	۱		-
رهبری مربی گرایانه	*۰/۶۹	۱	-
رفتارهای ناب	*۰/۶۶	*۰/۶۳	۱
میانگین	۲/۲۷	۳/۳۵	۲/۱۸
انحراف استاندارد	۰/۸۹۱	۰/۹۹۹	۰/۷۸۴
کجی <sup>۱</sup>	۰/۸۰۷	-۰/۵۵۲	۰/۵۹۲
کشیدگی <sup>۲</sup>	۰/۲۱۱	-/۲۳۲	-۰/۰۶۴

\*معنادار در سطح ۰/۰۵

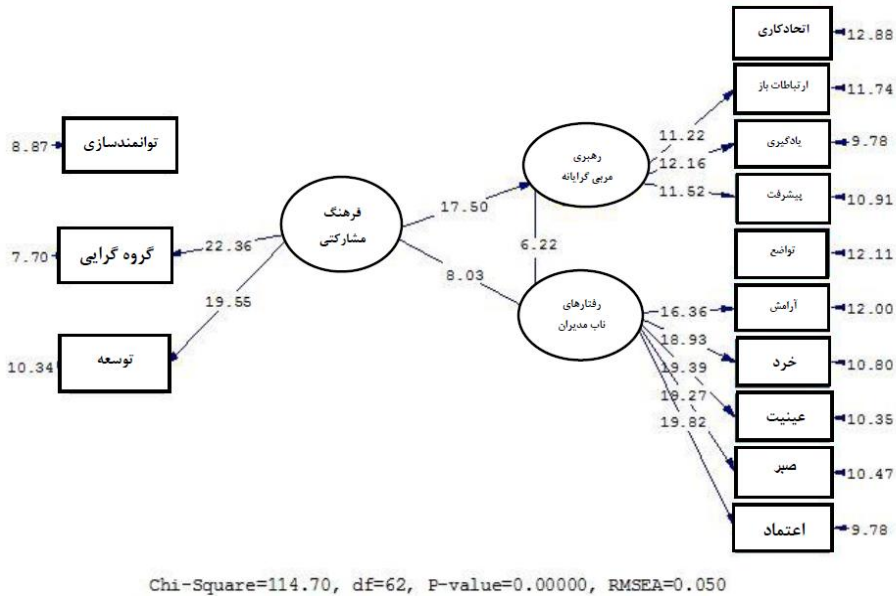
با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ماتریس همبستگی می‌توان گفت: متغیرهای فرهنگ مشارکتی مدارس (۰/۶۶) و رهبری مربی رایانه مدیران مدارس (۰/۶۳) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ هستند. متغیر فرهنگ مشارکتی مدارس دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس (۰/۶۹) در سطح ۰/۰۵ است.

1. Skewness  
2. Kurtosis

## مدیریت بر آموزش سازمانها



شکل ۲: مدل تجربی با ضرایب استانداردشده



شکل ۳: مدل تجربی با مقادیر شاخص T

جدول ۲: آزمون فرضیات پژوهش

فرضیه	مستقل	میانجی	وابسته	مسیر	T	نتیجه
۱	فرهنگ مشارکتی	-	رفتارهای ناب	۰/۴۳	۸/۰۳	تأیید
۲	فرهنگ مشارکتی	-	رهبری مربی گرایانه	۰/۴۸	۱۷/۵۰	تأیید
۳	رهبری مربی گرایانه	-	رفتارهای ناب	۰/۳۳	۶/۲۲	تأیید
۴	فرهنگ مشارکتی	رهبری مربی گرایانه	رفتارهای ناب	۰/۱۵۸۴	۵/۸۶	تأیید

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری: متغیر فرهنگ مشارکتی با ضریب مسیر (۰/۴۳) و مقدار تی (۸/۰۳) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ است؛ متغیر فرهنگ مشارکتی مدارس با ضریب مسیر (۰/۴۸) و مقدار تی (۱۷/۵۰) 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 (۰/۳۳) و مقدار تی (۶/۲۲) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ است؛ و متغیر فرهنگ مشارکتی مدارس به واسطه رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس (۰/۱۵۸۴) و مقدار تی (۵/۸۶) 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: فرهنگ مشارکتی مدارس دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۴۳)، اثر غیرمستقیم مثبت (۰/۱۵۸۴) و اثر کل مثبت (۰/۵۸۸۴) و معنادار بر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ است. همچنین متغیرهای فرهنگ مشارکتی مدارس و رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس قادر به تبیین ۴۱٪ واریانس متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس هستند، مقدار واریانس تبیین شده رفتارهای ناب مدیران مدارس با توجه به مقدار تی آن (۱۲/۹۸) در سطح ۰/۰۵ معنادار است. شاخص‌های برازش مدل ساختاری عبارتند از: مقدار خی دو (۱۱۴/۷۰)، درجه آزادی (۶۲)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۸۵)، RMSEA(0.050)، CFI(0.96)، GFI(0.93) و AGFI(0.92) 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 AGFI، GFI، CFI نیز نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری هستند؛ بنابراین می‌توان گفت مدل ساختاری پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول است.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش بررسی نقش فرهنگ مشارکتی مدارس در رفتارهای ناب مدیران مدارس با میانجی‌گری رهبری مربی گرایانه آنان بود. نتایج نشان داد فرهنگ مشارکتی مدارس اثر مثبت بر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ دارد؛ فرهنگ مشارکتی مدارس به واسطه رهبری مربی گرایانه مدیران اثر مثبت غیرمستقیم بر رفتارهای ناب مدیران در سطح ۰/۰۵ دارد؛ همچنین فرهنگ مشارکتی مدارس و رهبری مربی گرایانه مدیران قادر به تبیین ۴۱ درصد واریانس رفتارهای ناب مدیران مدارس هستند. نتیجه حاصل در باب رابطه مثبت فرهنگ مشارکتی با رفتارهای ناب مدیران مدارس با نتایج مطالعات (Tortorella & et al, 2020)، (Bortolotti, Boscari & Danese, 2015) همسو و با نتایج پژوهش (Paro & Gerolamo, 2017) ناهم‌سواست. در تبیین این نتیجه باید گفت: فرهنگ‌سازمانی مشارکتی به شدت مشارکت کارکنان را تشویق می‌کند و یک حس مالکیت و مسئولیت ایجاد می‌کند. آن‌ها به جای سیستم‌های کنترل رسمی، صریح و بوروکراتیک، به سیستم‌های کنترل غیررسمی، داوطلبانه و ضمنی متکی هستند. دریافت ورودی از اعضای سازمان، کیفیت تصمیمات را افزایش می‌دهد و اجرای آن‌ها را بهبود می‌بخشد (Xuan, Hao & Phuc, 2019). قدرت بخشیدن به افراد به آن‌ها این امکان را می‌دهد که کنترل محیط خود را در دست داشته باشند و یک حس استقلال ایجاد کنند. جهت‌گیری‌های تیمی به افراد این امکان را می‌دهد تا به‌طور متقابل برای یک ارزش یا هدف مشترک با یکدیگر کار کنند و پاسخگویی همتا را تصدیق کنند. توسعه قابلیت اساساً توسعه استعداد از طریق ارتقا یادگیری و مهارت‌های آن‌ها به‌منظور همسو شدن با اهداف سازمان است. ویژگی فرهنگی مشارکت منجر به موفقیت سازمان با دادن حس توانمندسازی و علاقه به شیوه‌های داخلی به کارکنان می‌شود. به‌طور کلی، مشارکت برگرد هم آوردن و پذیرفتن کارمندان تمرکز دارد به‌طوری‌که آن‌ها احساس استقلال در تصمیم‌گیری می‌کنند که با ارزش‌ها و مأموریت سازمان‌ها همخوانی دارد (Burch-Parker, 2021). فرهنگ مشارکتی به‌طور خاص بر تمرکز داخلی بر مشارکت کارکنان برای انطباق سریع با نیازهای در حال تغییر از محیط تأکید دارد در چنین فرهنگی کارکنان نیز باید مجهز به مهارت‌ها، ابزارها و منابعی باشند که در تصمیم‌گیری‌های از آن‌ها استفاده کنند. اعتماد و مشارکت دست‌به‌دست هم می‌دهند زیرا اعتماد به یک کارمند با مسئولیت و تصمیم‌گیری، ممکن است منجر به احساس مالکیت او شود. همه این موارد باعث ایجاد وفاداری، بهره‌وری و موفقیت می‌شوند که برای افزایش عملکرد سازمان خوشایند و بسیار مفید هستند (Muda & Ismail, 2021). بدیهی است مدیرانی که رفتارهای ناب بیشتری از خود نشان می‌دهند زمینه ایجاد و تقویت فرهنگ مشارکتی را فراهم می‌نمایند. همچنین فرهنگ مشارکتی نیز می‌تواند موجب تقویت رفتارهای ناب در مدیران شود. به‌عنوان نمونه یکی از رفتارهای ناب مدیر تواضع است. رفتار تواضع به این معناست که بین مدیر و کارکنان در خصوص چگونگی عملیات سازمان توافق

وجود داشته باشد که این امر با مشارکت کارکنان که مورد تأکید فرهنگ مشارکتی است همخوانی دارد. از دیگر رفتارهای ناب آرامش است. مدیری که رفتار ناب دارد در هنگام تصمیم‌گیری به‌طور عمیق بر مسائل تمرکز نموده و مسائل حاشیه‌ای و جانبی را در تصمیم‌گیری‌های خود دخالت نمی‌دهد. بدیهی است در فرهنگ مشارکتی مدیر با تفویض اختیار به کارکنان و ایجاد حس امنیت و آرامش و با مشارکت کارکنان می‌تواند مسائل از زوایای گوناگون مورد بررسی قرار داده و تصمیمات بهتری اتخاذ نماید که این امر به‌نوبه خود موجب تقویت فرهنگ سازمان و پرهیز از اتلاف و دوباره‌کاری در سازمان می‌گردد. مدیرانی که رفتار ناب دارند از منابع و محدودیت‌های سازمان به‌خوبی آگاهی دارند و از سیاست زندگی در کارها پرهیز می‌نمایند، همچنین آنان شناختی درستی از کارکنان سازمان دارند و اهداف بلندمدت سازمان را قربانی اهداف کوتاه‌مدت که منافع چندانی برای سازمان ندارند، نمی‌نمایند و موجب کاهش اتلاف و چند بارکاری در سازمان نمی‌شوند. مدیران ناب با تأکید بر آموزش و یادگیری و توسعه قابلیت‌های کارکنان و تیم محوری از سویی حداکثر منافع را نصیب سازمان نموده از سویی دیگر موجب رضایت خاطر کارکنان می‌گردند.

فرهنگ مشارکتی مدارس و رهبری مربی‌گرایانه مدیران قادر به تبیین ۴۷ درصد واریانس رفتارهای ناب مدیران مدارس هستند. این نتیجه با نتایج مطالعات (Tortorella & et al, 2020)، (Bortolotti, Boscari & Danese, 2015) و (Kołodziejczak, 2015) همسو و با نتایج پژوهش (Paro & Gerolamo, 2017) ناهم‌سواست. (Ooi, Ooi & Memon, 2020) کشف نمودند که فرهنگ مشارکتی بالا موجب رهبری کارمند محور و روابط بین فردی قوی می‌شود. هنگامی که کارمندان در فرآیند تصمیم‌گیری یک سازمان شرکت می‌کنند، آن‌ها همچنین شروع به نشان دادن افزایش مسئولیت و پاسخگویی برای اقدامات خود می‌کنند. به همین ترتیب، زمانی که فرهنگ سازمانی سطح بالایی از مشارکت دارد، رابطه مثبتی بین سطح بالای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و عملکرد بهبود یافته وجود دارد. با این حال، دیریس و همکاران (۲۰۱۸) استدلال می‌کنند که سطح بالایی از مشارکت کارکنان در داخل یک سازمان به دلیل افزایش دشواری در شناسایی فرد مسئول برای انجام یک کار خاص، منجر به کاهش تخصص می‌شود (Kiziloglu, 2021). پژوهشگران بر نقش کلیدی فرهنگ سازمانی بر توانایی ناب برای بهبود عملکرد عملیاتی تأکید نموده‌اند. برای مثال، آن‌ها شیوه‌های منحصربه‌فرد منابع انسانی را شناسایی کرده‌اند که از ناب حمایت می‌کنند، مانند افراد تیم، کارکنان انعطاف‌پذیر، کارکنانی که تغییر را می‌پذیرند، حل مسئله گروه کوچک و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز (et al, 2017). آن‌ها همچنین نشان داده‌اند که یک فرهنگ سازمانی که یادگیری، ارتباطات و به اشتراک‌گذاری دانش را به بهترین نحو پرورش می‌دهد، از ناب پشتیبانی می‌کند. پژوهش‌ها نشان‌دهنده آن است که جمع‌گرایی فرهنگی در سطح ملی و سازمانی، 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). رهبران ناب، مربی، مشاور و الهام‌بخش سازمان هستند تا از ناب به‌عنوان 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؛ بنابراین رهبری ناب ترکیبی از تسلط بر محتوای ناب و تسلط بر شایستگی ناب است (Flumerfelt & Wenson, 2019:391). فرهنگ سازمانی مشارکتی به‌واسطه رهبری مربی گرایانه بر رفتارهای ناب اثر مثبت دارد این نتیجه با نتایج پژوهش (Tortorella & et al, 2020) همسو است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت فرهنگ سازمانی مشارکتی زمینه و بستر مناسبی برای ظهور رفتارهای ناب است. همسویی چنین فرهنگی با سبک رهبری مربی گرایانه موجب بروز و تقویت رفتارهای ناب می‌شود. رهبران مربی‌گرا با مشاهده دقیق، پرسش و پاسخ، کمک به تواناسازی کارکنان، بازخوردهای سازنده و مناسب به کارکنان، گوش دادن فعال و مؤثر و تیم محوری زمینه‌های بروز و تقویت رفتارهای ناب را فراهم ساخته و موجبات کاهش اتلاف و موازی کاری در سازمان می‌شوند. با توجه به نتایج پژوهش راهکارهای زیر جهت بهبود وضعیت فرهنگ سازمانی مدارس به دلیل نقش مستقیم و غیرمستقیم آن در رفتارهای ناب به مسئولین نظام آموزش و پرورش پیشنهادها ذیل ارائه می‌گردد: پرهیز از شتاب‌زدگی در تصمیم‌گیری‌ها و کسب اطلاعات کافی و صحیح در خصوص مسائل، تجهیز نمودن معلمان و کادر آموزشی و اجرایی به مهارت‌ها و قابلیت‌هایی که در آن‌ها توانایی مواجهه با مسائل و چالش‌های نظام آموزشی ایجاد نماید، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد فرهنگ کار تیمی به‌جای تأکید بر سلسله‌مراتب، توجه مسئولین و مدیران نظام آموزشی به معلمان و سایر کارکنان از طریق پرسش‌های قدرتمند و گوش دادن فعال و همدلانه جهت رفع مشکلات و مسائل آنان، تشخیص نقاط ضعف و قوت کارکنان و ارائه بازخوردهای مناسب به آنان از سوی مسئولین، تدوین اهداف بلند پروازانه اما قابل‌دستیابی جهت نظام آموزشی توسط مسئولین و ارزیابی چگونگی پیشرفت اهداف توسط آنان، تشویق و ترویج روحیه انتقادپذیری در مسئولان و مدیران، پرهیز از پیش‌دواری و سیاست‌زدگی در مواجهه با کارکنان و ارزیابی صحیح از منابع و محدودیت‌های سازمان، تأکید بر شفاف‌سازی امور و احیای روح قانون در انجام کلیه امور، برخورد صحیح و منطقی با کارکنان ناسازگار و بررسی ریشه‌ای مسائل آنان، توجه به کیفیت انجام امور و مدنظر قرار دادن اهداف بلندمدت نظام آموزشی در تصمیم‌گیری‌ها، تسلط مدیران و مسئولین بر عواطف و احساسات خود و نشان دادن تفکر مثبت در موقع استرس‌زا.

## تعارض منافع / حمایت مالی

این پژوهش مستخرج از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا با عنوان "نقش انواع فرهنگ سازمانی (مدل دنیسون) در رفتارهای ناب مدیران با میانجی‌گری رهبری مربی‌گری از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی استان ایلام در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹" است. نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست. همچنین نویسندگان اعلام می‌کنند هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد

## منابع

- Abravanel, M. (2018). "Coaching presence: A grounded theory from the coach's perspective" (Doctoral dissertation, Concordia University).
- Aij, K. H., & Rapsaniotis, S. (2017). "Leadership requirements for Lean versus servant leadership in health care: a systematic review of the literature". *Journal of healthcare leadership*, pp. 9, (1), 1-14.
- Aij, K. H., Visse, M., & Widdershoven, G. A. (2015). "Lean leadership: an ethnographic study. *Leadership in Health Services*", 28(2), 119-134.
- 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.
- Bayanova, A. R., Vodenko, K. V., Sizova, Z. M., Chistyakov, A. A., Prokopyev, A. I., & Vasbieva, D. G. (2019). "A Philosophical view of organizational culture policy in contemporary universities". *European Journal of Science and Theology*, 15(3), 121-131.
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2016). "A study of coaching leadership style practice in projects". *Management Research Review*. 39(9), 1122-1142.
- Bhamu, J., & Sangwan, K. S. (2014). "Lean manufacturing: literature review and research issues". *International Journal of Operations & Production Management*. 34 (7), pp. 876-940.
- Bhasin, S., & Found, P. (2020). "Sustaining the lean ideology". *Management Decision*, 59(3), 568-585.
- Bortolotti, T., Boscarri, S., & Danese, P. (2015). "Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices". *International Journal of Production Economics*, 160, 182-201.
- Brunt, D. (2013). "Introduction to lean leadership, Lean Enterprise Academy Workshop", [www.leanuk.org](http://www.leanuk.org).
- 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).

- Camuffo, A., & Gerli, F. (2018). "Modeling management behaviors in lean production environments". *International Journal of Operations & Production Management*, 38(2), 403-423.
- Chiarini, A., & Brunetti, F. (2019). "What really matters for a successful implementation of Lean production? A multiple linear regression model based on European manufacturing companies". *Production Planning & Control*, 30(13), 1091-1101.
- Council, C. L. (2002). "Building the high performance workforce". A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Performance Management Strategies. Washington, DC.
- 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.
- De Almeida, A. G., Tortorella, G. L., & van Dun, D. H. (2018, June). "Lean leadership behaviours in healthcare organisations: A systematic literature review". In 25th International Annual EurOMA Conference, Budapest, Hungary (128-146).
- Eaker, R., & DuFour, R. (2009). "Getting started: Reculturing schools to become professional learning communities". Solution Tree Press.
- Emiliani, M. L. (1998). "Lean behaviors. Management decision". 615-631.
- 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](https://doi.org/10.1007/978-3-030-13515-7_13)
- Grant, A. M. (2007). "Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training". *Industrial and commercial training*. 39(5), 257-266.
- 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.
- 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.
- Halling, B., & Renström, J. (2014). "Lean leadership: a matter of dualism". *International Journal of Human Resources Development and Management*, 14(4), 242-253.
- He, C., McCabe, B., & Jia, G. (2021). "Effect of leader-member exchange on construction worker safety behavior: safety climate and psychological capital as the mediators". *Safety science*, 142, 105401-105412.
- 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.

- Hussey, L., & Campbell-Meier, J. (2021). "Are you mentoring or coaching? Definitions matter". *Journal of Librarianship and Information Science*, 53(3), 510-521.
- Jackson, F. A. P. (2017). "Exploring the effects of a Coaching Leadership style on the relationships between Managers and Direct Reports in South Africa" (Doctoral dissertation, University of the Witwatersrand, Faculty of Commerce, Law and Management, Wits Business School).
- 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.
- Karlsen, J. T., & Berg, M. E. (2020). "Coaching leadership style: a learning process". *Int. J. Knowl. Learn.*, 13(4), 356-368.
- Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2019). "Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: An SEM approach". *Benchmarking: An International Journal*.26(1), 117-146.
- Kim, S. (2014). "Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes". *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85.
- 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.
- Kiziloglu, M. (2021). The effect of organisational culture on organisational performance: the mediating role of intrapreneurship. *The Irish Journal of Management*.41, 20-36.
- Kołodziejczak, M. (2015). "Coaching across organizational culture". *Procedia Economics and Finance*, 23, 329-334.
- Koskela, L., Ferrantelli, A., Niiranen, J., Pikas, E., & Dave, B. (2019). Epistemological explanation of lean construction. *Journal of Construction Engineering and Management-ASCE*, 145(2), 1-10.
- Ljungblom, M. (2012). "A comparative study between developmental leadership and Lean leadership—similarities and differences". *Management and Production Engineering Review*. 54-68.
- Lindbom, D. (2007). "A culture of coaching: the challenge of managing performance for long-term results". *Organization Development Journal*, 25(2), 101-106.
- Liu, S. F., Fan, Y. J., Luh, D. B., & Teng, P. S. (2022). "Organizational Culture: The Key to Improving Service Management in Industry 4.0". *Applied Sciences*, 12(1), 1-23.

- 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*.37(2), 205-225.
- Muda, F. L., & Ismail, A. (2021). "Sustainability in the Business Industry: The Importance of Involvement Culture in Organizations". *The International Islamic Economic System Conference*. 151-154.
- Mulders, K. (2016). "Embracing Lean leadership: an empirical study on the interaction between Lean leadership principles and a successful Lean implementation at the team-level of analysis". (Doctoral dissertation, Master thesis, Tilburg: Tilburg University).
- Ooi, S. K., Ooi, C. A., & Memon, K. R. (2020). "The role of CSR oriented organisational culture in eco-innovation practices". *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(5), 538-556.
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2008). "Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations". Online Submission.
- Paro, P. E. P., & Gerolamo, M. C. (2017). "Organizational culture for lean programs". *Journal of Organizational Change Management*.30(4), 584-598.
- Pavlova, E. (2020). "Enhancing the Organisational Culture related to Cyber Security during the University Digital Transformation". *Information & Security*, 46(3), 239-249.
- Peláez, M. J. (2020). "A Journey into the Heart of Coaching-based Leadership" (Doctoral dissertation, Universitat Jaume I).
- Peláez Zuberbühler, M. J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020). Coaching-based leadership intervention program: A controlled trial study. *Frontiers in Psychology*, 3066.
- Peláez Zuberbühler, M. J., Coo Calcagni, C., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2021). "Development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance". *Current psychology*, 1-22.
- Putra, I. M. Y. D., Rasmini, N. K., Gayatri, G., & Ratnadi, N. M. D. (2022). "Organizational culture as moderating the influence of internal control and community participation on fraud prevention in village fund management during the COVID-19 pandemic". *Linguistics and Culture Review*, 6, 351-362.
- Puvanasvaran, A. P. (2012). *Enhancing Productivity Through Lean Behavior*. INTECH Open Access Publisher, 295-317.
- Puvanasvaran, P., Megat, H., Hong, T. S., Razali, M. M., & Magid, S. (2010). "Lean process management implementation through enhanced

- problem solving capabilities". *Journal of industrial engineering and management*, 3(3), 447-493.
- Reid, R. C. (2020). "The Critical Success Factors and Leadership Behaviors Required for Successful Deployment of Lean Process Improvement in a Managed Care Health Plan: A Delphi Study". (Doctoral dissertation, University of La Verne).
  - Ribeiro, N., & Menezes, R. (2019). "The Impact of Coaching Leadership on Employees' Positive Outcomes". In *Workforce Coaching, Mentoring, and Counseling: Emerging Research and Opportunities* (18-55). IGI Global.
  - Robbins, S. P. (2014). "Organizational behavior", translators: Ali Parsaiyan and Seyyed Mohammad Arabi, Volume 1, Tehran: Cultural Research Office Publications. (in Persian).
  - Schaubroeck, J., Carmeli, A., Bhatia, S., & Paz, E. (2016). "Enabling team learning when members are prone to contentious communication: The role of team leader coaching". *human relations*, 69(8), 1709-1727.
  - 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.
  - Secchi, R., & Camuffo, A. (2019). "Lean implementation failures: the role of organizational ambidexterity". *International journal of production economics*, 210, 145-154.
  - Tanudiharjo, R., Yun, F., Joo, J., & Arokiam, I. (2021). "Investigation of Factors Impacting Lean Implementation in the Indonesian Fast-Moving Consumer Goods Industry". *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 162-172.
  - 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.
  - 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.
  - van Assen, M. F. (2018). "Exploring the impact of higher management's leadership styles on lean management". *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12), 1312-1341.
  - Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. (2019). "Analysis of organizational culture with Denison's model approach for international business competitiveness". *Problems and perspectives in management*, (17, Iss. 1), 142-151.
  - Whitmore, J. (2002). "Coaching for performance". (Vol. 108). London: Nicholas Brealey Publishing.

- 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.
- Yadav, V., Jain, R., Mittal, M. L., Panwar, A., & Lyons, A. C. (2019). "The propagation of lean thinking in SMEs". Production planning & control, 30(10-12), 854-865.
- Yadav, V., Jain, R., Mittal, M. L., Panwar, A., & Sharma, M. K. (2018)." An appraisal on barriers to implement lean in SMEs". Journal of Manufacturing Technology Management. 1-18.
- 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