

## Research Paper

# The role of culture based on the consistency of schools in the Lean behaviors of school administrators with the mediation of coaching leadership

Farzaneh soltangholi<sup>1</sup>, Mohammad Reza Ardalan<sup>2\*</sup>, Siroos ghanbari<sup>3</sup>, Afshin afzali<sup>4</sup>

1. PhD candidate Educational Management, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran

2. Associate Professor of Educational Management, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

3. Professor of Educational Management, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

4. Assistant Professor of Educational Management, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

Received: 2023/04/29

Accepted: 2023/08/15

PP:163-180

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/JEDU.2024.31820.6385](https://doi.org/10.30495/JEDU.2024.31820.6385)

**Keywords:**

culture based on the consistency, lean behaviors, coaching leadership, school administrators.

**Abstract**

**Introduction:** The present study was conducted with the aim of investigating the role of culture based on the consistency of schools in the lean behaviors of school administrators with the mediation of coaching leadership.

**research methodology:** The quantitative research method was correlation studies and covariance-based structural equation modeling approach. The statistical population included all primary school teachers in Ilam province in the academic year of 2019-2020. A sample size of 339 teachers was selected from this population using proportional stratified random sampling based on Cochran's formula. To collect data from Denison's consistency -based organizational culture questionnaires (2000); The coaching leadership of Peláez Zuberbühler and colleagues (2021) and the researcher-made questionnaire of lean behaviors of school administrators 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. Structural equation modeling was used to analyze the data using Lisrel 10.30 software.

**Findings:** The results showed that the culture based on the consistency of schools has a positive effect on the lean behaviors of school administrators at the level of 0.05; The culture based on the consistency of schools through the coaching leadership of administrators has an indirect positive effect on lean behavior of principals at the level of 0.05; Also, the culture based on the stability of schools and the coaching leadership of administrators are able to explain 36% of the variance of lean behavior of school administrators.

**Conclusion:** Based on the findings of the research, it is important to pay attention to the role of culture based on the consistency of schools in developing and strengthening the lean behaviors of school administrators, therefore, education officials should analyze the type of organizational culture of schools and emphasize the role of culture based on the consistency of schools.

**Citation:** Soltangholi Farzaneh, Ardalan Mohammad Reza, Ghanbari Siroos, Afzali Afshin (2024). The role of culture based on the consistency of schools in the Lean behaviors of school administrators with the mediation of coaching leadership. Journal of New Approaches in Educational Administration; 15(4):163-180

**Corresponding author:** Mohammad Reza Ardalan

**Address:** Associate Professor of Educational Management, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

**Tell:** 09123757141

**Email:** mr.ardalan@basu.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

Education is one of the organizations that faces a lot of waste in all its dimensions and sectors. To reduce waste, it is necessary to use new management approaches, including lean leadership. From a behavioral point of view, lean leadership refers to behaviors that are characteristic of helping to create added value for the organization. The creation and strengthening of lean behaviors in the organization is affected by various factors, the most important of which is the organizational culture based on consistency and coach-oriented leadership style.

### Context:

Emiliani (1998) classifies behaviors into three categories: behaviors that do not add value but are unavoidable, wasteful behaviors, and lean behaviors. Examples of lean behaviors that have added value for the organization include: patience, trust, wisdom, objectivity, calmness, humility and balance. Lean behaviors can increase people's ability to solve problems, reduce costs, improve efficiency and eliminate waste in the organization. Denison divided organizational culture into four categories: involvement, adaptability, mission and consistency. Stability provides a central source of integration, coordination, and control. Adaptive organizations develop a mindset and a set of organizational systems that create an internal system of governance based on social support. Such organizations also tend to be effective because they have strong cultures that are highly consistent, well aligned, and well integrated. The meaning of coach-oriented leadership style is that the leader uses coaching as the main method to achieve desired results. Coach-oriented leadership includes listening, helping, supporting, developing and eliminating obstacles and empowerment. Coaching can be a behavior Instill the desired lean thought into the organization and focus more on what creates value and eliminate waste in the organization.

### Goal:

The aim of the study was to investigate the role of culture based on the consistency of schools in the lean behaviors of school principals with the mediation of their coaching leadership.

### Method:

The quantitative research method was correlation studies. The statistical population was all primary school teachers in Ilam province in the academic year 2019-2020. A sample size of 339 teachers was selected using proportional stratified random sampling based on Cochran's formula. To collect data from Denison's consistency-based organizational culture questionnaires (2000); The coaching leadership of Peláez Zuberbühler and colleagues (2021) and the researcher-made questionnaire of lean behaviors of school

administrators 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. Structural equation modeling was used to analyze the data using Lisrel 10.30 software.

### Findings:

The results showed: the culture based on the consistency of schools has a positive direct effect (0.32), a positive indirect effect (0.135) and a positive total effect (0.455) and is significant on the lean behaviors of school administrators at the level of 0.05. Also, the variables of culture based on the stability of schools and the educational leadership of school principals are able to explain 36% of the variance of the variable of pure behaviors of school principals, the amount of explained variance of the pure behaviors of school principals according to its t value (9.88) at the level of 0.05 It is meaningful. Structural model fit indices are: chi-square value (117/77), degrees of freedom (62), ratio of chi-square to degrees of freedom (1/89), RMSEA (0.051), CFI (0.98), GFI (0.94) and AGFI (0.93) according to the results obtained from the fit indices in the confirmatory structural model of the research, it can be said: the chi-square ratio on the degree of freedom indicates the appropriate fit of the conceptual model with the experimental model. The value of the RMSEA index is within the range of acceptable criteria. The values of CFI, GFI, AGFI indices also indicate the appropriate fit of the structural model.

### Results:

Regarding the positive relationship between the culture of stability and the lean behaviors of school administrators, it should be said that the researches show the positive relationship between the organizational culture and the lean processes. Culture is a key factor in implementing lean processes. Stability provides a central source of integration, coordination, and control. Adaptive organizations develop a mindset and a set of organizational systems that create an internal system of governance based on social support. Such organizations also tend to be effective. Therefore, in such organizations, if behaviors such as wisdom, patience, objectivity, trust, calmness, and humility are among the fundamental values of the organization, people will be fully committed to its implementation and the organization will benefit from the benefits of implementing lean behaviors. The culture based on the consistency of the schools and the educational leadership of the administrators are able to explain 36% of the variance of the pure behaviors of the school administrators. The culture of consistency seeks to know the customer market

correctly in order to turn it into objective and practical actions. In an organization where the activities are well coordinated through the organizational culture and there is an agreement on the main values of the organization, parallel activities, duplication, waste and waste in the organization will be minimized. Also, by using intelligent questions, active listening, providing correct feedback, coach-oriented leaders can provide a favorable environment for greater coordination and coherence in the organization and as a result, the emergence of pure behaviors. The culture based on the stability of the schools has an indirect positive effect on the good behavior of the administrators due to the coaching leadership of the

administrators. Research studies show the conceptual connection between coaching and organizational culture. Organizational culture is a set of basic beliefs and assumptions shared among the members of the organization. If the assumptions of the organizational culture confirm the coaching in the organization, then we can expect to see evidence of the existence of the coaching style in the organization. Coach-oriented leaders must have a correct understanding of the organizational culture in order to be able to use it for the benefit of the organization. Organizational culture of stability is actually a texture and background that coach-oriented leaders can use to create and strengthen lean behaviors.



## مقاله پژوهشی

## نقش فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس در رفتارهای ناب مدیران مدارس با میانجی‌گری رهبری مربی گرایانه

فرزانه سلطانقلی<sup>۱</sup>، محمدرضا اردلان<sup>۲\*</sup>، سیروس قنبری<sup>۳</sup>، افشین افضل<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان ایران

۲. دانشیار رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

۳. استاد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

۴. استادیار رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

## چکیده

## مقدمه و هدف:

پژوهش حاضر باهدف بررسی نقش فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس در رفتارهای ناب مدیران مدارس با میانجی‌گری رهبری مربی گرایانه انجام شد.

**روش‌شناسی پژوهش:** روش پژوهش کمی از نوع مطالعات همبستگی و رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری کوواریانس محور بود. جامعه آماری شامل کلیه معلمان مقطع ابتدایی استان ایلام در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بود. از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی و بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۳۳۹ معلم انتخاب شد. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر ثبات دنیسون (۲۰۰۰)؛ رهبری مربی گرایانه پیلاز زوبوریهلر 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 مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Lisrel10.30 استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس اثر مثبت بر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ دارد؛ فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس به‌واسطه رهبری مربی گرایانه مدیران اثر مثبت غیرمستقیم بر رفتارهای ناب مدیران در سطح ۰/۰۵ دارد؛ همچنین فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس و رهبری مربی گرایانه مدیران قادر به تبیین ۳۶ درصد واریانس رفتارهای ناب مدیران مدارس هستند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های پژوهش توجه به نقش فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس در بروز و تقویت رفتارهای ناب مدیران مدارس حائز اهمیت است، لذا مسئولان آموزش و پرورش باید نسبت به تحلیل نوع فرهنگ‌سازمانی مدارس اقدام نموده و بر نقش فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس تأکید نمایند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۴

شماره صفحات: ۱۸۰-۱۶۳

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به‌صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/JEDU.2024.31820.6385

## واژه‌های کلیدی:

فرهنگ مبتنی بر ثبات، رفتارهای ناب، رهبری مربی گرایانه، مدیران مدارس.

**استناد:** سلطانقلی فرزانه، اردلان محمدرضا، قنبری سیروس، افضل افشین (۱۴۰۳)، نقش فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس در رفتارهای ناب مدیران مدارس با میانجی‌گری

رهبری مربی گرایانه. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۵ (۴): ۱۸۰-۱۶۳

\* نویسنده مسئول: محمدرضا اردلان

نشانی: دانشیار رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

تلفن: ۰۹۱۲۳۷۵۷۱۴۱

پست الکترونیکی: mr.ardalan@basu.ac.ir

## مقدمه

آموزش و پرورش از جمله سازمان‌هایی است که با اتلاف‌های فراوان در همه ابعاد و فرآیندهایش مواجه است. شرکت بیش از ۵۰ درصد از داوطلبان کنکور در سال ۱۳۹۹ در رشته‌های گروه تجربی به‌رغم نیاز کشور به تکسین‌های فنی و متخصصان در سایر رشته‌ها، کمبود ۲۶ هزار معلم در سال ۱۳۹۹-۱۴۰۰، کسب میانگین نمره ۱۲ در آزمون‌های نهایی توسط دانش‌آموزان (کلاس یازدهم) در سال ۱۳۹۴ که معنای هدر رفت ۴۰ درصد از منابع آموزش و پرورش است نمونه‌هایی از اتلاف و مسائل موجود در نظام آموزش و پرورش است (Gholami, Ahmadi, Khanamini & Ahmadiyan, 2020). نظام آموزش و پرورش برای مواجه با مشکلات مبتلابه نیازمند استفاده از رویکردهای نوین مدیریتی است که از جمله آن‌ها رهبری ناب است. از دیدگاه رفتاری منظور از رهبری ناب، رفتارهای است که ویژگی آن‌ها کمک به ایجاد ارزش افزوده برای سازمان است (Hussein & Al-Zubaydi, 2020:410). رفتارهای ناب می‌توانند موجب افزایش قابلیت حل مسئله در افراد، کاهش هزینه‌ها، بهبود کارایی و حذف ضایعات در سازمان گردند. بنابراین استفاده از رفتارهای ناب در مدارس می‌تواند موجب بهبود عملکرد نظام آموزشی شود (Grigg, Goodyer & Frater, 2020) ایجاد و تقویت رفتارهای ناب در سازمان متأثر از عوامل گوناگونی است که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به فرهنگ سازمانی اشاره کرد. فرهنگ سازمانی یک عامل کلیدی در موفقیت فرآیندهای ناب است (Pakdil & Leonard, 2015): 726-727.

فرهنگ سازمانی رفتار انسان‌ها در یک سازمان و معنایی است که افراد به آن رفتارها نسبت می‌دهند. درست مانند هر فرد که شخصیت منحصر به فردی دارد، هر سازمانی فرهنگی دارد که یک نیروی نامرئی اما قدرتمند است که اعضای گروه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای برخی، فرهنگ "چسبی" در نظر گرفته می‌شود که یک سازمان را کنار هم نگه می‌دارد و برای برخی دیگر فرهنگ، "قطب‌نما" است که جهت‌ها را فراهم می‌کند (Stanikzai & et.al, 2021). در مورد فرهنگ سازمانی دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. از جامع‌ترین آن‌ها می‌توان دسته‌بندی فرهنگ سازمانی دنیسون اشاره کرد. وی فرهنگ را به چهار نوع مشارکتی، سازگاری، رسالتی و ثبات تقسیم می‌نماید (Tulcanaza, Prieto, Aguilar-Rodríguez & Artieda, 2021). ثبات یک منبع مرکزی از یکپارچگی، هماهنگی و کنترل فراهم می‌کند. سازمان‌های سازگار یک طرز فکر و مجموعه‌ای از سیستم‌های سازمانی را توسعه می‌دهند که یک سیستم داخلی حاکمیت را بر اساس حمایت اجتماعی ایجاد می‌کنند (Xuan, Hao & Phuc, 2019). چنین سازمان‌هایی همچنین تمایل دارند مؤثر باشند زیرا آن‌ها فرهنگ‌های قوی دارند که بسیار سازگار، به‌خوبی هماهنگ و به‌خوبی یکپارچه هستند. رفتار ریشه در مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادی دارد و رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت دارند حتی اگر دیدگاه‌های مختلفی وجود داشته باشد. این نوع سازگاری منبع قدرتمندی از ثبات و یکپارچگی درونی است که از طرز فکر مشترک و درجه بالایی از انطباق ناشی می‌شود (Mojibi, Hosseinzadeh & Khojasteh, 2015). به نظر می‌رسد فرهنگ ثبات با تأکید بر ارزش‌های محوری، توافق و هماهنگی و یکپارچگی بتواند زمینه مساعدی برای تحقق و تقویت رفتارهای ناب در سازمان باشد زیرا در سازمان‌هایی که ارزش‌های محوری برای افراد به‌خوبی پذیرفته و در سازمان درجه بالایی از هماهنگی وجود دارد به راحتی می‌توان سیستم‌هایی به وجود آورد که مبتنی بر حمایت و توافق جمعی باشد در نتیجه کارکنان چنین سازمان‌هایی به تعهد سازمانی ایمان دارند لذا وجود چنین بستر مناسبی می‌تواند زمینه بروز و تقویت رفتارهایی چون آرامش، خرد، عینیت، فروتنی، تعادل، اعتماد و صبر در سازمان تسهیل نماید. از دیگر عوامل مؤثر بر اجرای فرآیندهای ناب رهبری مربی گرایانه است (Tortorella & et al, 2020) زیرا رهبری مربی گرا شامل گوش دادن، کمک، پشتیبانی، توسعه و از بین بردن موانع و توانمندسازی است (Karlsen & Berg, 2020:358). مربیگری می‌تواند رفتار و طرز فکر ناب مورد نظر را به سازمان القا کند و با تمرکز بیشتر بر روی آنچه ارزش ایجاد می‌کند و حذف ضایعات در سازمان گردد؛ بنابراین مربیگری می‌تواند به‌عنوان روشی برای حمایت از مدیران و کارکنان، هم در سطح داخلی و هم در سطح خارجی، برای کنترل پیچیدگی و حمایت از کار مورد نظر مورد توجه قرار گیرد. مربیگری همچنین به کارکنان الهام می‌بخشد تا رویه‌های کاری خود را بهبود ببخشند (Gørtz, 2015: 304-313). با توجه به مطالب ذکر شده بایستی گفت تاکنون پژوهش‌ها تأثیر فرهنگ سازمانی بر تولید ناب را بررسی نموده‌اند ولی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتارهای ناب چه در داخل و چه در خارج از کشور بررسی نشده است. همچنین در پژوهش‌ها فرهنگ سازمانی به صورت کلی بررسی شده است و نقش انواع فرهنگ سازمانی بر رفتارهای ناب مورد پژوهش قرار نگرفته است. با توجه به مطالب گفته شده این پژوهش درصدد آن است تا به شیوه علمی به این سؤال پاسخ دهد که آیا فرهنگ سازمانی ثبات مدارس با میانجی‌گری رهبری مربی گرایانه می‌تواند منجر به رفتارهای ناب مدیران مدارس شود؟

فرهنگ سازمانی از دو رشته متمایز به نام‌های انسان‌شناسی و جامعه‌شناسی نشأت می‌گیرد (Wei & Miraglia, 2017). از دیدگاه انسان‌شناسی و جامعه‌شناسی، فرهنگ به‌عنوان مجموعه‌ای از نگرش‌ها، باورها، آداب و رسوم، ارزش‌ها و شیوه‌های مشترک توسط یک گروه تعریف می‌شود (González-Rodríguez & et.al, 2019:400-401). به گفته مک شین و ون گیلان ۱ فرهنگ سازمانی سه کارکرد مهم دارد. اول، به‌عنوان

یک سیستم کنترل است. فرهنگ‌سازمانی عمیقاً در رفتار کارکنان نهادینه شده است. فرهنگ گسترش می‌یابد و به‌طور ناخودآگاه پیش می‌رود. دوم، اندازه اجتماعی است. فرهنگ‌سازمانی یک پیوند اجتماعی است که به هم متصل می‌شود و احساسات را به‌عنوان بخشی از تجربه سازمانی ایجاد می‌کند. کارکنان برای درونی کردن فرهنگ سازمان انگیزه دارند زیرا می‌توانند نیازهای خود را برای هویت اجتماعی برآورده سازند. سوم، ایجاد یک حس (معنا بخشی) فرهنگ‌سازمانی به ایجاد فرآیند درک کمک می‌کند. این کار به کارکنان کمک می‌کند تا درک کنند که چه چیزی را باید ادامه دهند و چرا چیزی در سازمان اتفاق می‌افتد. فرهنگ‌سازمانی همچنین درک آنچه را که از آن‌ها انتظار می‌رود و تعامل با سایر کارکنانی که آن‌ها را می‌شناسند و به آن‌ها اعتماد دارند را برای کارکنان آسان‌تر می‌کند. به گفته آچوا و لوسیرا، "فرهنگ سازمان یک نظم هنجاری را تعریف می‌کند که به‌عنوان منبعی از رفتار سازگار در سازمان عمل می‌کند." (Fitria, 2018: 83-84) در مورد فرهنگ‌سازمانی دیدگاه‌ها و مدل‌های مختلفی وجود دارد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به مدل فرهنگ‌سازمانی دنیسون اشاره کرد. دنیسون (۲۰۰۰) چهار نوع فرهنگ‌سازمانی را از یکدیگر متمایز می‌کند که عبارت‌اند از: مشارکتی، رسالتی، سازگاری و ثبات (Kinyua & Muchemi, 2021). ویژگی ثبات نیز برای دستیابی به یکپارچگی داخلی بر اساس توانایی آن برای تسهیل هماهنگی فعالیت‌ها حیاتی است. در واقع فرهنگ ثبات پاسخ به این سؤال است که: آیا سازمان بازار و مشتریان را به‌درستی می‌شناسد تا آن‌ها را به اقدامات عینی تبدیل کند؟ نتایج ارزیابی نشان‌دهنده احترام به ارزش‌های فرهنگی از طریق اثربخشی فرآیندها و سیستم‌های کسب‌وکار است که تحت عنوان سازگاری نیز شناخته می‌شوند (Tien & Anh, 2018). فرهنگ‌سازمانی ثبات شامل سه شاخص است که عبارت‌اند از: ۱. ارزش‌های محوری (هسته‌ای): به درجه‌ای اشاره دارد که اعضای یک سازمان مجموعه‌ای از ارزش‌ها را به اشتراک می‌گذارند و یک شناخت که موجب شفاف‌سازی انتظارات و حس هویت در آنان می‌شود. ۲. توافق همگانی: منظور توافق بر سر مسائل مهم و آشتی دادن تفاوت‌هاست. سازمان قادر است که بر سر مسائل سازمانی به توافق برسد و توافق حدود مرز مسائل را مشخص و این توانمندی را ایجاد می‌کند که در هنگام بروز اختلافات را حل‌وفصل نماید. ۳. هماهنگی و یکپارچگی: مأموریت‌های سازمان توانایی رسیدن به یک هدف مشترک را دارند و حدود مرزهای سازمان مانعی برای انجام کار نیست (Langat & Lagat, 2017).

سقراط به‌عنوان یکی از اولین مربیان در نظر گرفته می‌شود، اگرچه واژه "مربی" مدت‌ها بعد ظاهر شد (Garvey, 2011). ارسطو یکی از اولین کسانی بود که فلسفه یادگیری را با تشخیص سه جنبه توسعه داد: (۱) نظری (جستجوی حقیقت از طریق تفکر، مشاهده، ملاحظه و دستیابی به دانش به خاطر خود)، (۲) عملی (مرتبط با زندگی سیاسی و اخلاقی) و (۳) مولد (ایجاد چیزی). سنت استاد-شاگردی<sup>۲</sup> از هندوئیسم<sup>۳</sup> و بودائیسم<sup>۴</sup> نیز اغلب به‌عنوان یک رابطه مربی‌گری در نظر گرفته می‌شود. این‌ها موقعیت‌هایی هستند که در آن‌ها استاد باتجربه‌تر به پرورش شاگرد در یک موضوع مورد علاقه مشترک کمک می‌کند (Garvey et al., 2021). 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).

بررسی پژوهش‌ها و مطالعات مختلف در زمینه رهبری مربی‌گر نشان‌دهنده آن است که رهبری مربی‌گر از نظریه تبادل رهبر - عضو<sup>۵</sup> نشأت گرفته است این نظریه به فرآیند متقابل تبادل منابع بین رهبران و زیردستان آن‌ها اشاره دارد (He, McCabe & Jia, 2021: 2) و می‌گوید رهبران می‌توانند روابط با کیفیت بالا را با کارمندان توسعه دهند و این روابط با درجه بالایی از اعتماد متقابل، احترام، تعامل و حمایت مشخص می‌شوند که کارکنان را قادر به دستیابی به عملکرد بهتر می‌سازد. نظریه تبادل رهبر - عضو برای درک تبادلات بین مدیران در نقش رهبر - مربی و کارمندان اعمال شده است (Pousa, Mathieu & Trépanier, 2017). سبک رهبری مربی هنوز یک رویکرد خودکفا نیست که به‌طور علمی مورد تحقیق قرار گرفته است اما بخش مهمی از دیگر نظریه‌های رهبری است. رهبری مربی‌گر به‌عنوان یک رویکرد بلند مدت 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 پرسنل و حل تعارضات) (Schaubroeck & et al., 2016)، سطح وضوح نقش، نتایج یادگیری و آموزش یک سازمان است در عین حال، رویکرد مربی‌گری و در نتیجه فرهنگ مربی‌گری تاثیر مثبتی بر رفاه کارکنان دارد (Jarosz, 2021). تمرکز رهبری مربی‌گر بر بهبود و توسعه مهارت‌های شناختی و پتانسیل فکری کارکنان است، در نتیجه به یک موقعیت برد - برد برای کارکنان و سازمان‌ها از طریق ایجاد یک رابطه تعاملی رهبر - عضو خوب به وجود می‌آورد (Huang & Hsieh, 2015). سبک رهبری مربی‌گر 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). بررسی متون و پژوهش‌های مختلف نشان‌دهنده آن است که رهبری مربی‌گر دارای هشت

4 Buddhism

5 Leader-Member Exchange (LMX)

1 Achua and Lussier

2 The guru-disciple tradition

3 Hinduism

ویژگی کلیدی است که در چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند: 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 (Zuberbühler & et.al, 2021).

اتحاد کاری: توسعه اتحاد کاری موجب ایجاد یک رابطه امن و قوی می‌شود. این ویژگی نشان‌دهنده رابطه متقابل توأم با احترام و شفافیت میان رهبر مربی گرا و کارکنان است (Karlsen & Berg, 2020). ارتباطات باز: یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران مربی گرا استفاده از تکنیک‌های ارتباطی مؤثر است. رهبران مربی گرا از طریق گوش دادن فعال و پرسش‌های قدرتمند به کارکنان خود کمک می‌کنند تا نیازهای خود را به درستی بیان کنند و عمیقاً درک گردند (Kemp, 2009). یادگیری و توسعه: رهبران مربی گرا فرصت‌های مناسب برای رشد و توسعه کارکنان خود را فراهم می‌سازند و با استفاده از بازخوردهای مفید و سازنده موجب تشخیص نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت در کارکنان خود می‌گردند پیشرفت و نتایج: برنامه‌ریزی و تعیین هدف به رهبران پشتیبانی اشاره دارد که زمینه مساعدی برای کارکنان در تعیین اهداف فردی که برای آن‌ها مهم است و اطمینان از این که مراحل عملی مورد توافق را تکمیل می‌کنند، فراهم می‌کنند (Karlsen & Berg, 2020).

در فلسفه ناب، دو نوع فعالیت به‌خوبی متمایز هستند: فعالیت‌های ارزش‌افزوده و فعالیت‌های غیر ارزش‌افزوده. فعالیت‌های ارزش‌افزوده فرایندهایی هستند که مستقیماً به فرآیند خلق ارزش محصولات یا خدمات نهایی کمک می‌کنند و مشتریان مایل به پرداخت هزینه برای فعالیت‌های خلق ارزش هستند (Netland & Powell, 2014). نوع دیگر فعالیت‌ها، عملیات فاقد ارزش‌افزوده است که مستقیماً به فرآیند ایجاد ارزش کمک نمی‌کنند. باین‌حال، برخی از فعالیت‌های فاقد ارزش‌افزوده ضروری هستند، به‌عنوان مثال، مدیریت. تأکید اصلی فلسفه ناب حذف ضایعات و بهبود مستمر است، بنابراین در یک سیستم ناب، فرآیندهای ارزش‌افزوده باید تقویت شوند، درحالی‌که فرآیندهای غیر ارزش‌افزوده باید به حداقل برسند (Yu, Sun & Solvang, 2016:7). رهبران ناب باید باور داشته باشند که رشد و توسعه کارکنان و هدایت آن‌ها اساساً مهم است و باید نشان دهند که برای صداقت، انصاف، تعهد، احترام به دیگران و تشویق به کنجکاوی فکری ارزش قائل‌اند. علاوه بر این آن‌ها باید فروتنی نشان دهند. رهبران ناب باید یک محیط کاری ای ایجاد کنند که در آن تمام کارکنان با احساس رضایت به خانه بروند. آن‌ها باید محیطی ایجاد کنند که اجازه پذیرش کاستی‌ها، به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و تضمین درک اعضای تیم از مشکلات و راه‌حل‌ها را بدهد (Martens, 2020:2). از دیدگاه رفتاری منظور از رهبری ناب آن دسته از رفتارهایی است که برای سازمان ارزش‌افزوده ایجاد می‌کنند.

امیلیانی (۱۹۹۸) پیشگام کشف رفتارهای مدیریتی است که پایه و اساس مطالعات بعدی را فراهم نموده است. وی رفتارها را به سه دسته تقسیم نمود: اتلاف<sup>۱</sup>، رفتارهایی که ارزش افزوده ندارند اما اجتناب‌ناپذیرند و رفتارهایی که ارزش افزوده دارند<sup>۲</sup>. رفتارهای ناب آن دسته از رفتارهایی هستند که ارزش افزوده ایجاد می‌کنند مانند صداقت<sup>۴</sup>، سخاوت<sup>۵</sup>، صبر<sup>۶</sup>، عینیت<sup>۷</sup>، انضباط<sup>۸</sup>، فروتنی<sup>۹</sup>، آرامش<sup>۱۰</sup>، خرد<sup>۱۱</sup> و تعادل<sup>۱۲</sup>. برخلاف رفتارهای ناب، رفتارهای اتلاف موجب بازدارندگی جریان کاری شوند رفتارهای اتلاف از قبیل خودپسندی<sup>۱۳</sup>، بیکاری<sup>۱۴</sup>، سرزنش<sup>۱۵</sup> انتقام<sup>۱۶</sup>، تحقیر کردن<sup>۱۷</sup> و نخبه‌سالاری<sup>۱۸</sup>. رفتارهایی که هیچ ارزشی ندارند اما نمی‌توان از آنها اجتناب کرد مانند: تعصب<sup>۱۹</sup> منفی‌گرایی<sup>۲۰</sup> و شایعات. این رفتارها وجود دارند زیرا افراد کامل نیستند. 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. 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). بررسی پژوهش‌های مختلف نشان‌دهنده آن است که شش رفتار به‌عنوان رفتار ناب شناسایی شده‌اند که عبارتند از:

تواضع: تأکید این رفتار بر شیوه تفکر قابل‌قبول در مورد اجرای عملیات سازمان توسط همه طرف‌های معامله با سازمان است (Hussein & Al-Zubaydi, 2020). آرامش: این رفتار بر توانایی تفکر عمیق رهبر ناب در مورد مسائل مهم و پرهیز از حاشیه‌نگری در تصمیم‌گیری‌ها توسط رهبر ناب است (Schwagerman & Ulmer, 2013). خرد: بر توانایی رهبر ناب در ایجاد تعادل بین منابع کمیاب سازمان و فعالیت‌های

- 11 Wisdom
- 12 Balance
- 13 ego
- 14 inaction
- 15 blame
- 16 revenge
- 17 demeaning
- 18 elitism
- 19 biases
- 20 negativity

- 1 waste
- 2 Behaviors that add value no value but can not be avoided
- 3 Behaviors that add value
- 4 trust
- 5 generosity
- 6 patience
- 7 objectivity
- 8 discipline
- 9 Humility
- 10 Calmness

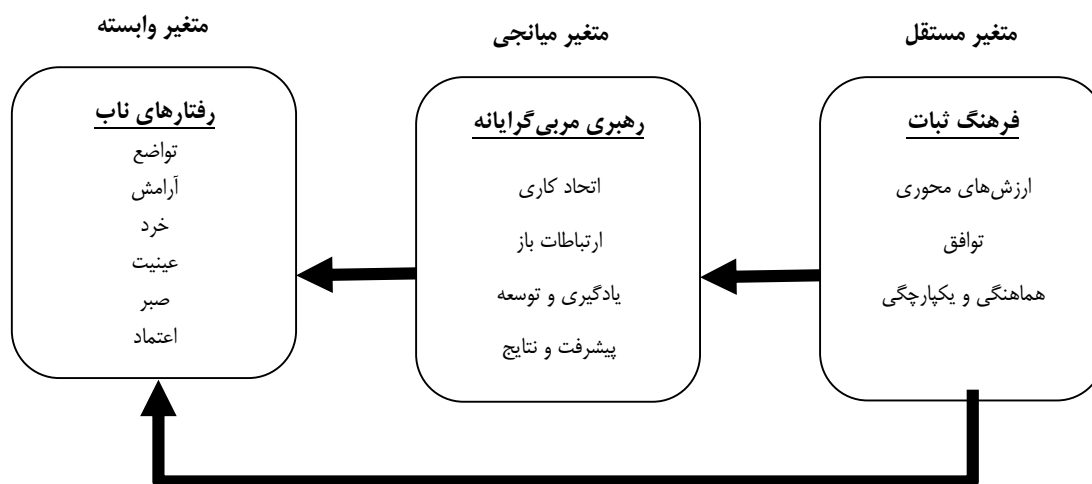
متعدد سازمان تأکید دارد (Halling & Renstrom, 2015) t عینیت: این رفتار بر برخورد منطقی رهبری ناب با نیروی انسانی بدون در نظر گرفتن خصوصیات شخصی و ثانویه تأکید دارد (Mulders, 2016). اعتماد: به معنای اعتماد رهبری ناب به منابع انسانی در انجام صحیح وظایف توسط آن‌هاست (Thureson & Östman, 2017). صبر: این رفتار به توانایی رهبری ناب در صبور بودن برای دستیابی به اهداف، امتیازات و موفقیت‌هایی که می‌خواهد، مربوط می‌شود (Puvanasvaran, 2012).

### پیشینه پژوهش

(Tortorella & et al, 2020) در پژوهشی تأثیر فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری و اجرای تولید ناب را مورد بررسی قرار دادند. 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 نقش فرهنگ‌سازمانی و سبک رهبری با تولید ناب بود. همچنین سبک رهبری مربی‌گرا به‌عنوان یک سبک رهبری مؤثر در تولید ناب شناسایی شد. (Hussein & Al-Zubaydi, 2020) بازتاب رفتارهای رهبری ناب در تقویت تعادل استراتژیک سازمان‌های تجاری را مورد بررسی قرار دادند. نمونه آماری آنان ۲۲۷ نفر از رهبران ارشد کالج خصوصی عراق بود. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. در پژوهش آنان رفتارهای خرد، آرامش، تواضع، صبر، اعتماد و عینیت، به‌عنوان رفتارهای ناب در نظر گرفته شد. نتایج پژوهش نشان داد بین تعادل استراتژیک سازمان و رفتارهای ناب رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

(Ziskovsky & Ziskovsky, 2019) رهبری قوی و پایدار آموزشی را پیش‌شرط اجرای موفقیت‌آمیز فرآیندهای ناب در مدارس می‌دانند. (Taherimashhadi & Ribas, 2018) در پژوهشی تحت عنوان "مدلی برای همسویی فرهنگ‌سازمانی با فرهنگ ناب" به بررسی پژوهش‌های انجام‌شده پیرامون ناب در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف از سال ۱۹۹۶ را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیدند که فرهنگ‌سازمانی عاملی کلیدی در موفقیت برنامه‌های ناب است. (Yalcin Tifarlioglu, 2017) در پژوهشی تحت عنوان "ناب یک روش جدید آموزش" مدلی را برای به‌کارگیری اصول ناب در آموزش طراحی نمود و به این نتیجه رسید که استفاده از اصول ناب می‌تواند موجب حذف اتلاف در سیستم آموزشی و در نهایت رضایت معلمان و دانش‌آموزان شود. (Paro & Gerolamo, 2017) در پژوهشی با عنوان "فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌های ناب" به روش کیفی ۵۱ کارشناس مسئول اجرای تولید ناب رادر بخش‌های مختلف صنعت در برزیل مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که اجرای موفقیت‌آمیز تولید ناب به همسویی آن با فرهنگ سازمانی بستگی دارد. (Ghavidel, 2016) در مطالعه‌ای با عنوان "مدیریت ناب و کاربست آن در دنیای آموزش" چهار عامل اصلی فرهنگ‌سازمانی، رهبری ساختار و تولید را به‌عنوان عناصر اصلی مدیریت ناب مورد توجه قرار داده و عنوان نموده که بایستی فلسفه تعلیم و تربیت و عدالت آموزشی را در فرآیند اجرای ناب مورد توجه قرار داد. (Kołodziejczak, 2015) در پژوهش خود با عنوان "مربیگری در امتداد فرهنگ‌سازمانی" به بررسی تأثیر فرآیند مربیگری به‌عنوان یک روش مدرن و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که استفاده از مربیگری در مدیریت سازمان می‌تواند فرهنگ‌سازمانی را به تدریج مدل‌سازی یا تغییر دهد.

بررسی پژوهش‌های انجام‌شده نشان‌دهنده آن است که اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های ناب تا حد زیادی به فرهنگ سازمانی و رهبری سازمان بستگی دارد. در واقع اگر فرهنگ سازمانی همسو با فرآیندهای ناب باشد می‌تواند موجب بروز و تقویت رفتارهای ناب گردد و بالعکس اگر فرهنگ سازمانی ناهمسو با فرآیندهای ناب باشد می‌تواند برنامه‌های ناب را با شکست مواجه سازد. همچنین برای اجرای برنامه‌های ناب می‌توان از سبک رهبری مربی‌گرا به‌عنوان ابزار مناسبی برای تغییر و مدل‌سازی فرهنگ سازمانی و در نتیجه بروز و تقویت رفتارهای ناب استفاده نمود. نکته‌ای که باید به آن توجه نمود این است تأثیر فرهنگ سازمانی بر تولید و فرآیندهای ناب و نقش میانجی رهبری مربی‌گرایانه در رابطه بین فرهنگ سازمانی و تولید ناب در پژوهش‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است ولی تاکنون هیچ پژوهشی چه داخل و چه در خارج از کشور تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتارهای ناب را مورد بررسی قرار نداده است و همچنین نقش میانجی رهبری مربی‌گرایانه در رابطه بین فرهنگ سازمانی و رفتارهای ناب مورد پژوهش نگرفته است. لذا با توجه به 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 مبتنی بر ثبات مدارس به‌عنوان متغیر مستقل، رهبری مربی‌گرایانه به‌عنوان متغیر میانجی و در نهایت رفتارهای ناب مدیران به‌عنوان متغیر وابسته تعیین شدند.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### فرضیات پژوهش:

- فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس بر رفتارهای ناب مدیران مدارس اثر دارد.
- فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس بر رهبری مربی‌گرایانه مدیران مدارس اثر دارد.
- رهبری مربی‌گرایانه مدیران مدارس بر رفتارهای ناب مدیران مدارس اثر دارد.
- فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس به‌واسطه رهبری مربی‌گرایانه مدیران بر رفتارهای ناب مدیران اثر دارد.

### روش‌شناسی 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 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 شد که شرح آن در جدول شماره ۱ ارائه شده است. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه به شرح زیر استفاده شد.

**پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی:** جهت سنجش فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس از پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر سی‌وشش گویه است و چهار نوع فرهنگ‌سازمانی شامل فرهنگ مبتنی بر ثبات، فرهنگ ثبات، فرهنگ مبتنی بر ثبات و فرهنگ مبتنی بر ثبات را سنجش می‌کند. در پژوهش حاضر از نه گویه این پرسشنامه که فرهنگ مبتنی بر ثبات را در قالب سه خرده‌مقیاس ارزش‌های محوری، توافق، هماهنگی و یکپارچگی بررسی می‌کند، در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای استفاده شد.

**پرسشنامه رهبری مربی‌گرا:** جهت سنجش رهبری مربی‌گرایانه از پرسشنامه رهبری مربی‌گرایانه پیلاز زوبوربوهرلر و همکاران<sup>۱</sup> (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.

**پرسشنامه رفتارهای ناب:** 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 بیست‌وچهار) و اعتماد (سؤالات بیست‌وپنج تا سی) و در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای استفاده شد.

جدول شماره ۱- جامعه و نمونه پژوهش

ردیف	شهرستان	زن	مرد	تعداد کل	درصد کل از نمونه ۳۳۹ نفر	نسبت کل به نفر	نسبت زن	نسبت مرد
۱	آبدانان	۱۹۷ (۶۸٪)	۹۱ (۳۲٪)	۲۸۸ (۱۰۰٪)	۱۰٪	۳۴	۲۳	۱۱
۲	ایلام	۵۷۶ (۷۹٪)	۱۴۹ (۲۱٪)	۷۲۵ (۱۰۰٪)	۲۵٪	۸۵	۶۷	۱۸
۳	ایوان	۱۸۶ (۶۵٪)	۱۰۲ (۳۵٪)	۲۸۸ (۱۰۰٪)	۱۰٪	۳۴	۲۲	۱۲

۴	بدره	۴۳	۴۲	۸۵	۳٪	۱۰	۵	۵
		%۵۱	%۴۹	%۱۰۰				
۵	چرداول	۱۲۰	۱۰۶	۲۲۶	۸٪	۲۷	۱۴	۱۳
		%۵۳	%۴۷	%۱۰۰				
۶	چوار	۲۶	۴۴	۷۰	۲٪	۷	۳	۴
		%۳۷	%۶۳	%۱۰۰				
۷	دره شهر	۱۸۷	۸۶	۲۷۳	۹٪	۳۰	۲۰	۱۰
		%۶۸	%۳۲	%۱۰۰				
۸	دهلران	۱۵۸	۴۹	۲۰۷	۷٪	۲۴	۱۸	۶
		%۷۶	%۲۴	%۱۰۰				
۹	زرین‌آباد	۲۲	۳۷	۵۹	۲٪	۷	۳	۴
		%۳۷	%۶۳	%۱۰۰				
۱۰	سیروان	۵۴	۵۲	۱۰۶	۴٪	۱۴	۷	۷
		%۵۱	%۴۹	%۱۰۰				
۱۱	ملکشاهی	۱۰۴	۶۱	۱۶۵	۶٪	۲۰	۱۳	۷
		%۶۳	%۳۷	%۱۰۰				
۱۲	موسیان	۷۹	۷۱	۱۵۰	۵٪	۱۷	۹	۸
		%۵۳	%۴۷	%۱۰۰				
۱۳	مهران	۱۱۷	۴۷	۱۶۴	۶٪	۲۰	۱۴	۶
		%۷۱	%۲۹	%۱۰۰				
۱۴	هلیلان	۳۸	۶۵	۱۰۳	۳٪	۱۰	۴	۶
		%۳۷	%۶۳	%۱۰۰				
جمع		۱۹۰۷	۱۰۰۲	۲۹۰۹	۱۰۰٪	۳۳۹	۲۲۲	۱۱۷
		%۶۵	%۳۵	%۱۰۰				

جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرانباخ استفاده شد، مقادیر آلفای پرسشنامه‌ها عبارت‌اند از: فرهنگ مبتنی بر ثبات (۰/۸۲)، بعد ارزش‌های محوری (۰/۷۷)، بعد توافق (۰/۸۴) و بعد هماهنگی و یکپارچگی (۰/۷۵)؛ 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<sup>۱</sup> استفاده شد با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه‌های فرهنگ مبتنی بر ثبات و رهبری مربی گرایانه تنها از نسبت روایی محتوایی و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد؛ لذا نسبت روایی محتوایی پرسشنامه فرهنگ مبتنی بر ثبات (۰/۹۵) که با توجه به حداقل مقدار CVR قابل قبول برای ده نفر متخصص که برابر با ۰/۶۲ است، می‌توان گفت پرسشنامه فرهنگ مبتنی بر ثبات دنیسون از روایی محتوایی برخوردار است. همچنین شاخص‌های برازش آن در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم عبارت‌اند از: مقدار خی دو (۴۷/۶۱)، درجه آزادی (۲۴)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۹۸)، (۰/۰۵۳) RMSEA، CFI (۰/۹۶)، GFI (۰/۹۳) و AGFI (۰/۹۰).

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)، (۰/۰۴۷) RMSEA، CFI (۰/۹۷)، GFI (۰/۹۴) و AGFI (۰/۹۳).

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.

توجه به حجم زیاد نتایج و محدودیت صفحات مقاله، تنها به ارائه نتایج  
برازش مدل‌های اندازه‌گیری هر ابزار اقدام شد.

۱. با توجه به تکنیک تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم‌افزار لیزرل، مقادیر ۱  
استاندارد نشده، استاندارد شده، تی و برازش کلی مدل محاسبه گردید، ولی با

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)، (۰/۵۲) RMSEA، (۰/۹۷) CFI، (۰/۹۳) GFI و (۰/۹۰) AGFI، لذا می‌توان 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 بار عاملی گویه‌ها در مرتبه اول در دامنه (۰/۵۳ تا ۰/۹۱) با مقادیر تی بزرگ‌تر 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 بزرگ‌تر از ۱/۹۶ 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

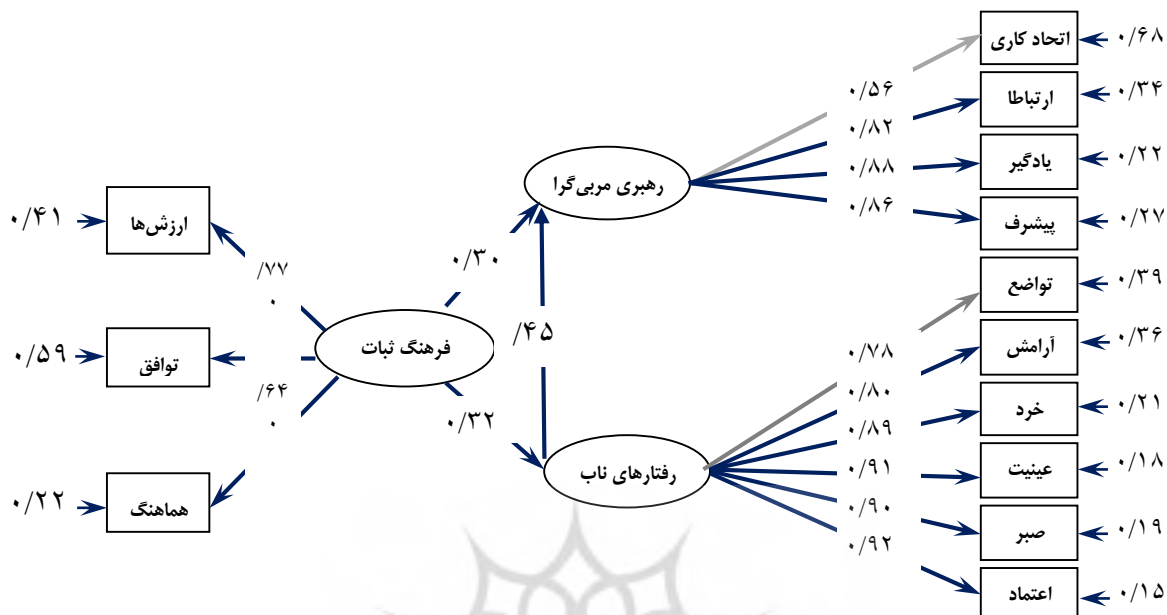
توصیف نمونه: ۱۱۷ نفر از پاسخگویان که برابر با ۳۵ درصد از نمونه است، مردان؛ و ۲۲۲ نفر از پاسخگویان که برابر با ۶۵ درصد از نمونه است، زنان هستند. ۱۰۷ نفر از پاسخگویان که برابر با ۳۱/۵ درصد از نمونه است، دارای سن زیر ۳۰ سال؛ ۱۲۰ نفر از پاسخگویان که برابر با ۳۵/۴ درصد از نمونه است، دارای سن ۳۱ تا ۴۰ سال؛ ۸۴ نفر از پاسخگویان که برابر با ۲۴/۷ درصد از نمونه است، دارای سن ۴۱ تا ۵۰ سال و ۲۸ نفر از پاسخگویان که برابر با ۸/۴ درصد از نمونه است، دارای سن بالای ۵۰ سال هستند. ۸۸ نفر از پاسخگویان که برابر با ۲۶/۰ درصد از نمونه است، دارای سابقه خدمت زیر ۵ سال؛ ۱۲۶ نفر از پاسخگویان که برابر با ۳۷/۱ درصد از نمونه است، دارای سابقه خدمت ۶ تا ۱۰ سال؛ ۵۶ نفر از پاسخگویان که برابر با ۱۶/۵ درصد از نمونه است، دارای سابقه خدمت ۱۱ تا ۱۵ سال؛ ۵۲ نفر از پاسخگویان که برابر با ۱۵/۲ درصد از نمونه است، دارای سابقه خدمت ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۷ نفر از پاسخگویان که برابر با ۵/۲ درصد از نمونه است، دارای سابقه خدمت بالای ۲۰ سال هستند. ۲۰۴ نفر از پاسخگویان که برابر با ۶۰/۰ درصد از نمونه است، دارای تحصیلات لیسانس و پایین‌تر؛ ۱۰۸ نفر از پاسخگویان که برابر با ۳۲/۰ درصد از نمونه است، دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۲۷ نفر از پاسخگویان که برابر با ۸/۰ درصد از نمونه است، دارای تحصیلات دکتری هستند.

جدول شماره ۲- شاخص‌های توصیفی و ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	فرهنگ مبتنی بر ثبات	رهبری مربی گرایانه	رفتارهای ناب
فرهنگ مبتنی بر ثبات	۱	-	-
رهبری مربی گرایانه	۰/۵۵*	۱	-
رفتارهای ناب	۰/۵۷*	۰/۶۳*	۱
میانگین	۲/۲۶	۳/۳۵	۲/۱۸
انحراف استاندارد	۰/۷۵۰	۰/۹۹۹	۰/۷۸۴
کجی <sup>۱</sup>	۰/۵۴۸	-۰/۵۵۲	۰/۵۹۲
کشیدگی <sup>۲</sup>	۰/۰۶۱	-۰/۲۳۲	-۰/۰۶۴

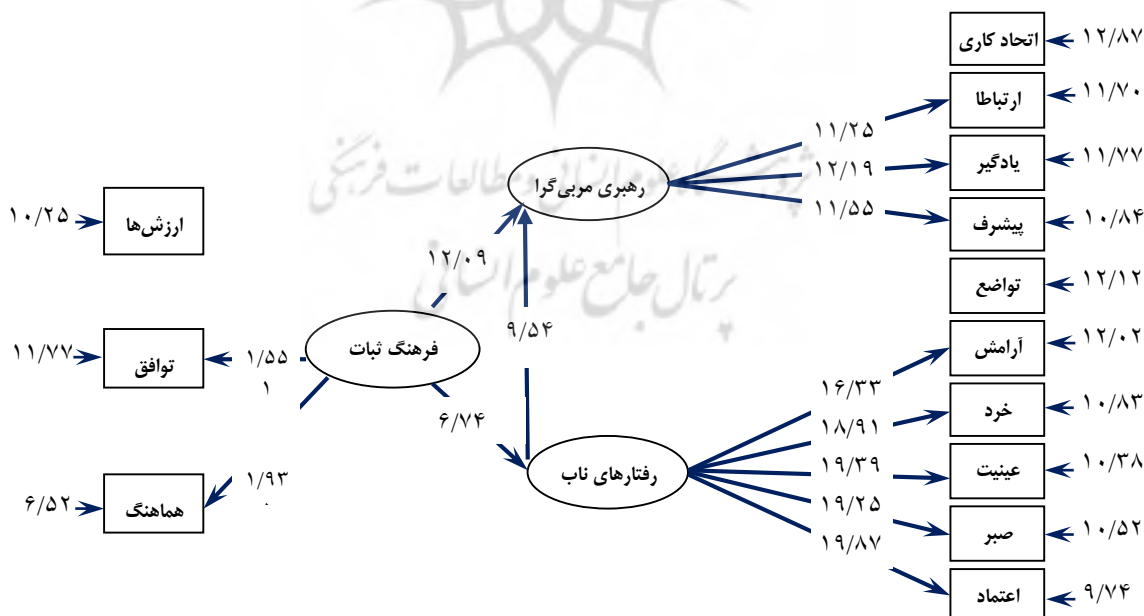
\*معنادار در سطح ۰/۰۵

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ماتریس همبستگی می‌توان گفت: متغیرهای فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس (۰/۵۷) 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 مبتنی بر ثبات مدارس دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس (۰/۵۵) در سطح ۰/۰۵ است.



Chi-square=117.77, df =62, P-value=0.00000.

شکل ۲- مدل تجربی با ضرایب استانداردشده



Chi-square=117.77, df =62, P-value=0.00000.

شکل ۳- مدل تجربی با مقادیر شاخص T

جدول ۳- آزمون فرضیات پژوهش

فرضیه	مستقل	میانجی	وابسته	مسیر	T	نتیجه
۱	فرهنگ مبتنی بر ثبات	-	رفتارهای ناب	۰/۳۲	۶/۷۴	تأیید
۲	فرهنگ مبتنی بر ثبات	-	رهبری مربی گرایانه	۰/۳۰	۱۲/۰۹	تأیید
۳	رهبری مربی گرایانه	-	رفتارهای ناب	۰/۴۵	۹/۵۴	تأیید
۴	فرهنگ مبتنی بر ثبات	رهبری مربی گرایانه	رفتارهای ناب	۰/۱۳۵	۷/۴۸	تأیید

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری: متغیر فرهنگ مبتنی بر ثبات با ضریب مسیر (۰/۳۲) و مقدار تی (۶/۷۴) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ است؛ متغیر فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس با ضریب مسیر (۰/۳۰) و مقدار تی (۱۲/۰۹) 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 (۰/۴۵) و مقدار تی (۹/۵۴) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ است؛ و متغیر فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس به واسطه رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس (۰/۱۳۵) و مقدار تی (۷/۴۸) 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 مبتنی بر ثبات مدارس دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۳۲)، اثر غیرمستقیم مثبت (۰/۱۳۵) و اثر کل مثبت (۰/۴۵۵) و معنادار بر رفتارهای ناب مدیران مدارس در سطح ۰/۰۵ است. همچنین متغیرهای فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس و رهبری مربی گرایانه مدیران مدارس قادر به تبیین ۳۶٪ واریانس متغیر رفتارهای ناب مدیران مدارس هستند، مقدار واریانس تبیین شده رفتارهای ناب مدیران مدارس با توجه به مقدار تی آن (۹/۸۸) در سطح ۰/۰۵ معنادار است. شاخص‌های برازش مدل ساختاری عبارتند از: مقدار خی دو (۱۱۷/۷۷)، درجه آزادی (۶۲)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۸۹)، (RMSEA (۰/۰۵۱)، (CFI (۰/۹۸)، (GFI (۰/۹۴) و (AGFI (۰/۹۳) 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 از پژوهش حاضر بررسی نقش فرهنگ ثبات مدارس در رفتارهای ناب مدیران مدارس با میانجی‌گری رهبری مربی گرایانه آنان بود. در باب رابطه مثبت فرهنگ ثبات با رفتارهای ناب مدیران مدارس می‌توان گفت چه در داخل و چه در خارج از کشور پژوهشی انجام نشده است اما بررسی پژوهش‌ها نشان‌دهنده رابطه مثبت فرهنگ سازمانی با فرآیندهای ناب است از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به پژوهش (Tortorella & etal, 2020)، (Taherimashhadi & Ribas, 2018) و (Ghavidel, 2016) اشاره کرد. در تبیین رابطه مثبت فرهنگ مبتنی بر ثبات با رفتارهای ناب می‌توان چنین گفت: فرهنگ عامل کلیدی در اجرای فرآیندهای ناب است؛ زیرا فرهنگ است که تعیین می‌کند چه چیزی درست یا غلط است و اینکه ایده یا فرآیندی پذیرفته یا رد شود. در سیستم ناب احترام به افراد بر اهمیت و ارزش فرد به عنوان ابزاری برای رسیدن به سطح بالایی از خدمات به مشتریان تأکید دارد. به این ترتیب، ناب بر رفاه فرد تمرکز می‌کند، اما تنها به عنوان ابزاری برای دستیابی به رفاه برای سازمان، که از طریق رضایت مشتری درک می‌شود. بنابراین می‌توان گفت یک فرهنگ سازمانی که بر یک جهت‌گیری خارجی تأکید دارد (مانند یک فرهنگ توسعه‌یافته یا عقلانی) باید بهتر از درک مزایای عملیاتی از ناب حمایت کند. هدف ناب دستیابی به رضایت مشتری است، زیرا رضایت مشتری باید منجر به عملکرد سازمانی شود که در طول زمان رقابت را افزایش می‌دهد. بنابراین، فرهنگی که به رشد سازمانی (رشد) به عنوان یک "نتیجه" ارزش می‌دهد، به نظر می‌رسد که تناسب خوبی با ناب داشته باشد. با این حال، حتی اگر فرهنگی که برای بهره‌وری و بهره‌وری منابع تلاش می‌کند (منطقی) به نظر می‌رسد با ناب تناسب خوبی داشته باشد زیرا بر حذف ضایعات تأکید دارد (Hardcopf, Liu, & Shah, 2021). ثبات یک منبع مرکزی از یکپارچگی، هماهنگی و کنترل فراهم می‌کند. سازمان‌های سازگار یک طرز فکر و مجموعه‌ای از سیستم‌های سازمانی را توسعه می‌دهند که یک سیستم داخلی حاکمیت را بر اساس حمایت اجتماعی ایجاد می‌کنند (Xuan, Hao & Phuc, 2019). چنین سازمان‌هایی همچنین تمایل دارند مؤثر باشند زیرا آنها فرهنگ‌های قوی دارند که بسیار سازگار، به‌خوبی هماهنگ و به‌خوبی یکپارچه هستند. رفتار ریشه در مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادی دارد و رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت دارند حتی اگر دیدگاه‌های مختلفی وجود داشته باشد. این نوع سازگاری منبع قدرتمندی از ثبات و یکپارچگی درونی است که از طرز فکر مشترک و درجه بالایی از انطباق ناشی می‌شود (Mojibi, Hosseinzadeh & Khojasteh, 2015)؛ بنابراین می‌توان گفت در چنین

سازمان‌هایی اگر رفتارهایی چون خرد، صبر، عینیت، اعتماد و آرامش و فروتنی جزو ارزش‌های بنیادی سازمان باشد، افراد به اجرای آن تعهد کامل داشته و سازمان از منافع اجرای رفتارهای ناب سود خواهد برد. همچنین می‌توان گفت که در سازمان‌هایی که بی‌ثباتی حاکم است و هماهنگی و یکپارچگی در اجرای عملیات سازمان در سطح پایینی قرار دارد نمی‌توان انتظار ظهور یا تقویت رفتارهای ناب را داشت (Paro&Gerolamo,2017).

نتایج حاصل در باب رابطه مثبت فرهنگ مبتنی بر ثبات و رهبری مربی گرایانه با نتیجه پژوهش (Tortorella&et al,2020) و (Kołodziejczak,2015) همسوست. بسیاری از محققان تأکید نموده اند که رابطه قوی بین فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری وجود دارد. دو دیدگاه متفاوت در خصوص چگونگی پیدایش یک فرهنگ و اینکه آیا رهبران بر شکل دهی 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 می‌تواند فرهنگ را تا حدی مدیریت و اداره کند. ایده مخالف می‌گوید که رهبران پتانسیل ایجاد فرهنگ سازمانی 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 فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند. (Aydin,2018). شاین (1992) شناخته شده ترین ادراک رابطه بین فرهنگ و رهبری را ارائه نموده است. براساس الگوی وی بنیان گذار سازمان خالق فرهنگ سازمانی است. او سازمانی را خلق می‌نماید که منعکس کننده ارزش‌های و باورهایش است. به مرور زمان عناصر فرهنگی در سازمان غرق شده و با فرآیند اجتماعی شدن، اعضای سازمان تصورات بدیهی و ارزش‌ها را که دربرگیرنده دیدگاه بنیان گذار سازمان است می‌پذیرند (Ardalan,2012). منشأ فرهنگ سازمانی چیزی جز فلسفه بنیان گذار آن نیست. این فلسفه به نوبه خود بر شاخص‌هایی که در گزینش یا استخدام افراد در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد تأثیر می‌گذارد. کارها یا اقدامات کنونی مدیریت عالی سازمان موجب می‌شود تا جو کلی (از نوع رفتار مورد قبول) شکل بگیرد. اینکه افراد تا چه اندازه بتوانند با فرهنگ سازمان آشنا گردند به این مسأله بستگی دارد که در فرآیند گزینش افراد، سازمان تا چه اندازه بتواند ارزش‌هایی را که افراد دارند با آنچه مورد نظر مدیریت است تطبیق دهند (Robbins,2014). بنابراین می‌توان گفت فرهنگ سازمانی ارتباط نزدیکی با سبک رهبری دارد (Pasricha, Singh & Verma, 2018). مشاهده واقعیت سازمانی نشان می‌دهد که مربیان در چارچوب به اصطلاح مربیگری حمایت‌شده در سازمان‌هایی که از نظر نوع فرهنگ با هم 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 موثر بودن، مربیان باید زمینه فرهنگی را درک کنند و با آن سازگار شوند، در حالی که 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 مربیان مشخص می‌شود (Nieminen& et al,2018). یک نکته مرتبط با مفاهیم برای مربیگری این است که رهبر چگونه از قابلیت‌های هم سو 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 نشده اند. مربی‌گری باید آگاهی رهبر از این ویژگی‌های فرهنگی را افزایش دهد و رهبر را برای 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, Biermeier-Hanson & Denison,2013). فرهنگ سازمانی مبتنی بر ثبات از سویی با تأکید بر ارزش‌های محوری، ایجاد توافق، یکپارچگی و هماهنگی زمینه مناسبی برای استفاده رهبر از مربیگری است و از سوی دیگر رهبری مربی گرایانه با استفاده از پرسش و پاسخ، گوش دادن همدلانه، تشخیص نقاط ضعف و قوت، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، تسهیل توسعه، مدیریت پیشرفت و ارائه بازخورد صحیح، تصویر روشنی از ارزش‌های اساسی سازمان فراهم نموده و موجب ایجاد هماهنگی و یکپارچگی و تقویت توافق در سازمان می‌گردد.

نتایج حاصل در خصوص رابطه مثبت رهبری مربی گرایانه و رفتارهای ناب با نتایج پژوهش (Tortorella& et al,2020)، (Ziskovsky&Ziskovsky,2019)، (Ghavidel,2016) همسو است. بنا بر گفته (Van Assen,2018) اجرای فرآیندهای بهبود فرآیند ناب، حداکثر 20٪ از تلاش تحولات ناب را نشان می‌دهد و 80٪ دیگر تلاش‌ها صرف تغییر شیوه‌ها و رفتارهای رهبران و در نهایت طرز فکر آنها می‌شود (Reid, 2020:8). در واقع فقدان مهارت‌ها و رفتارهای رهبری یکی از دلایل اصلی شکست در اجرای ناب است (de Almeida, Tortorella, & van Dun,2018:2). رهبری مربی گرایانه ابزار قدرتمند و مؤثری برای بروز و تقویت رفتارهای ناب است. به‌عنوان نمونه

یکی از رفتارهای تواضع است. تواضع بدین معناست که بین افراد سازمان در خصوص چگونگی انجام عملیات سازمان توافق وجود داشته باشد. به نظر می‌رسد رهبری مربی گرایانه با استفاده از پرسش و پاسخ، سؤالات هوشمند، گوش دادن فعال و ارائه بازخورد بتواند زمینه مناسبی برای ایجاد توافق در سازمان فراهم نماید. مثال دیگر رفتارهای ناب عینیت است. گمان می‌رود رهبری مربی گرایانه بتواند زمینه مناسبی برای ایجاد شفافیت در سازمان فراهم نماید. به‌طور کلی چنین تصور می‌شود که بتوان از مربی‌گری به‌عنوان ابزار مناسبی برای ایجاد و تقویت رفتارهایی چون تواضع، آرامش، خرد، عینیت، صبر و اعتماد در سازمان استفاده نمود.

فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس به‌واسطه رهبری مربی گرایانه مدیران اثر مثبت غیرمستقیم بر رفتارهای ناب مدیران دارد. این یافته با نتایج پژوهش (Tortorella & et al, 2020) همسو است. بررسی پژوهش‌ها نشان‌دهنده ارتباط مفهومی بین مربی‌گری و فرهنگ‌سازمانی است. فرهنگ‌سازمانی مجموعه‌ای از باورها و مفروضات اساسی مشترک در میان اعضای سازمان است. اگر مفروضات فرهنگ‌سازمانی تأییدکننده مربی‌گری در سازمان باشد بنابراین می‌توان انتظار داشت که شواهدی از وجود سبک مربی‌گری در سازمان مشاهده نمود (Kolodziejczak, 2015). رهبران مربی‌گرا بایستی درک درستی از فرهنگ‌سازمانی داشته باشند تا بتوانند از آن به نفع سازمان استفاده نمایند. فرهنگ‌سازمانی ثبات در واقع به‌عنوان بافت و زمینه‌ای است که رهبران مربی‌گرا می‌توانند با استفاده از آن زمینه بروز و تقویت رفتارهای ناب را فراهم سازند. در سازمانی که به‌خوبی یکپارچه‌شده است و افراد بر سر ارزش‌های محوری سازمان توافق دارند فرآیند مربی‌گری به‌واسطه پرسش و پاسخ، گوش دادن صحیح و ارائه بازخوردهای صحیح می‌تواند زمینه مناسبی برای رفتارهای ناب فراهم نماید.

فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس و رهبری مربی گرایانه مدیران قادر به تبیین ۳۶ درصد واریانس رفتارهای ناب مدیران مدارس هستند. زیرا ویژگی ثبات برای دستیابی به یکپارچگی داخلی و تسهیل هماهنگی فعالیت‌ها در سازمان ضروری است. در واقع فرهنگ ثبات به دنبال شناخت صحیح از بازار مشتریان است تا آن را به اقدامات عینی و عملی تبدیل کند (Tien & Anh, 2018). در سازمانی که فعالیت‌ها به‌واسطه‌ی فرهنگ‌سازمانی به‌خوبی هماهنگ شده باشند و بر سر ارزش‌های اصلی سازمان توافق وجود داشته باشد فعالیت‌های موازی و تکراری، اتلاف و ضایعات در سازمان به حداقل ممکن خواهد رسید. همچنین رهبران مربی‌گرا با استفاده از سؤالات هوشمندانه، گوش دادن فعال، ارائه بازخوردهای صحیح می‌توانند زمینه مساعدی برای هماهنگی و انسجام بیشتر در سازمان و در نتیجه بروز رفتارهایی چون خرد، عینیت، صبر، آرامش، تواضع و اعتماد را فراهم نمایند. در سازمانی که ارزش‌های اساسی به‌خوبی پذیرفته‌شده‌اند و افراد به‌درستی هدایت می‌شوند می‌توان انتظار داشت که اتلاف و ضایعات به حداقل ممکن کاهش یابد و در نتیجه کارایی و بهره‌وری افزایش یابد. با توجه به اهمیت رفتارهای ناب در نظام‌های آموزشی، تلاش‌ها بایستی در جهت حفظ رفتارهای ناب باشد. بدیهی است حفظ رفتارهای ناب نیازمند فرهنگ مبتنی بر ثبات است زیرا در این نوع فرهنگ تأکید بر ارزش‌های محوری، توافق، هماهنگی و یکپارچگی است؛ اما تنها حفظ رفتارهای ناب کافی نیست. زیرا برای مواجهه با پیچیدگی‌های محیطی علاوه بر حفظ رفتارهای ناب، بایستی زمینه توسعه این نوع رفتارهای ناب را فراهم نمود. توسعه رفتارهای ناب جز در سایه رهبری مربی‌گرا امکان‌پذیر نیست زیرا که رهبری مربی‌گرا با استفاده از سؤالات هوشمندانه، گوش دادن فعال و ارائه بازخورد زمینه رشد و تقویت رفتارهای ناب را فراهم می‌نماید. در نهایت چنین تصور می‌رود که توجه به فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر ثبات جهت حفظ رفتارهای ناب و به‌کارگیری رهبری مربی گرایانه جهت توسعه رفتارهای ناب ضروری است. این پژوهش مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی مواجه بود که از جمله آن‌ها می‌توان به: محدودیت تعمیم نتایج حاصل از این پژوهش به جامعه دیگر، محدودیت‌های مربوط به انتشار بیماری کرونا و تعطیلی طولانی مدت مراکز آموزشی و محدودیت‌های مربوط به ابزار گردآوری داده‌ها اشاره کرد. همچنین با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد: به مدیران و مسئولان نظام آموزشی پیشنهاد می‌گردد در تصمیم‌گیری‌ها از تحمیل نظرات خود بر کارکنان و کادر آموزشی پرهیز نمایند، اگر استدلال قوی‌ای از جانب کارکنان مبنی بر اشتباه بودن تصمیمات مدیر ارائه گردید آن را بپذیرد، مدیران از نظرات کادر آموزشی و اداری در مورد شیوه‌های انجام امور در مدرسه استفاده نمایند، مسئولان و مدیران در مواجهه با موقعیت‌های استرس‌زا آرامش خود را حفظ نموده و از خود تفکر مثبت نشان دهند، مدیران مدارس در برخورد با کارکنان از پیشداوری پرهیز نموده و در روابط خود شفاف عمل نمایند، مدیران مدارس در تصمیم‌گیری‌های جوانب مختلف را بررسی و به امکانات و محدودیت‌های مدارس توجه نمایند، روح قانون بر انجام امور حاکم باشد، مدیران مدارس با دقت و حوصله به کارکنان گوش فرا دهند و در صورت بروز خطا به آنان فرصت توضیح دادن داده شود، مدیران مدارس بایستی به کارکنان در تشخیص نقاط ضعف و قوتشان کمک نمایند و به آنها بازخوردهای سازنده ارائه دهند، مدیران مدارس بایستی به کارکنان کمک نمایند تا درک روشنی از ارزش‌های حاکم بر سازمان و شیوه‌های سازماندهی امور داشته باشند، مدیران مدارس بایستی از استراتژی‌های مناسب برای هماهنگی امورات اتخاذ نموده و در سلسله مراتب اداری و آموزشی مدرسه، اهداف از نظم و ترتیب منطقی برخوردار باشند.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت‌نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تأمین شد.

### تعارض منافع

این مقاله از رساله دکتری عنوان نقش فرهنگ مبتنی بر ثبات مدارس در رفتارهای ناب مدیران مدارس با میانجی‌گری رهبری مربی‌گرایانه آنان (مطالعه موردی: مدارس دوره ابتدایی استان ایلام) استخراج شده است و نتایج این پژوهش با منافع هیچ سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

## References

- Ardalan, M. R. (2012). *The Cultural Context of Person-organization Fit*. Hamadan: Bu-Ali Sina University.
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39(9):1122–1142.
- 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). 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.
- Fitria, H. (2018). The influence of organizational culture and trust through the teacher performance in the private secondary school in Palembang. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7):82-86.
- Garvey, B. (2011). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about coaching and mentoring*. London: Sage.
- Garvey, R. Garvey, B. Stokes, P. & Megginson, D. (2021). *Coaching and mentoring: Theory and practice*. London: Sage.
- Ghavidel, Azam (2016). Lean management and its application in the world of education. *Journal of Inclusive Management*. 1, 1:52 -61. [in persian].
- Gholami, S. Ahmadi Khanamini, S. & Ahmadiyan, N. (2020). Identifying the Factors Affecting the Difference between Continuous and Final Assessment in Third-Year (Senior) Students in Secondary Schools from the Viewpoint of Teachers and Students: A Mixed Method Research. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 9(28):139-170. [in persian]
- Gørtz, K. (2012). Coaching, Lean Processes, and the Concept of Flow. *The Philosophy and Practice of Coaching: Insights and Issues for a New Era*: 299-315.
- 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):1503-10510.
- 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.
- 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.
- Huang, J. T. & Hsieh, H. H. (2015). Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1):42-58.
- 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.
- Jarosz, J. (2021). The impact of coaching on well-being and performance of managers and their teams during pandemic. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*. 19(1): 4–27.

- 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. *International Journal of Knowledge and Learning*, 13(4): 356-368.
- 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.
- 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)*, 8 (11):.8-17.
- Kołodziejczak, M. (2015). Coaching across organizational culture. *Procedia Economics and Finance*, 23:329-334.
- Langat, E. & Lagat, C. (2017). Effect of Organizational Ownership and Culture on Employee Performance Among Selected Banks in Kenya. *European Scientific Journal, ESJ*, 13, 13:409-425.
- Martens, R. (2020). Leadership to Lean. *IEEE Transactions on Engineering Management*.69(4):976-986.
- 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.
- 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).
- Netland, T. H. & Powell, D. J. (2017). *A lean world*. The Routledge Companion to Lean Management. Routledge, New York.
- Nieminen, L. R., Denison, D. R., Biermeier-Hanson, B., & Heinz-Oehler, K. (2018). *Organizational culture and coaching*. In *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- 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):177-198.
- Paro, P. E. P. & Gerolamo, M. C. (2017). Organizational culture for lean programs. *Journal of Organizational Change Management*.30(4):584-596.
- Pasricha, P., Singh, B., & Verma, P. (2018). Ethical leadership, organic organizational cultures and corporate social responsibility: An empirical study in social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 151: 941-958.
- Pakdil, F. & Leonard, K. M. (2015). The effect of organizational culture on implementing and sustaining lean processes. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 26 (5) :725 – 743.
- Pousa, C., Mathieu, A., & Trépanier, C. (2017). Managing frontline employee performance through coaching: does selling experience matter?. *International Journal of Bank Marketing*, 35(2):220-240.
- Puvanavar, A. P. (2012). *Enhancing Productivity Through Lean Behavior*. INTECH Open Access Publisher.
- 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.
- Robbins,S.P.(2014). *Organizational Behavior: Cocepts,Controversies &Applications*.Translated into Persian by A.parsayan & S.M.Aarabi.Tehran: Cultural Reserch Bureau.
- 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 III, W. C. & Ulmer, J. M. (2013). The A3 Lean Management and Leadership Thought Process. *Journal of Technology, Management & Applied Engineering*, 29(4): 1-10.
- Stanikzai, I. U. Rubi Ali, M. Ullah, S. & Khan, M. D.(2021). Multidimensional Effect of Organizational Culture on Employee Silence with Moderating Role of Gender: A Case Study of Business Schools in Peshawar, Pakistan. *Scopia International Journal for Science, Commerce & Arts*. 1(7):1-13.
- Taherimashhadi, M. & Ribas, I. (2018). A Model to align the organizational culture to Lean. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(2): 207-221. [in persian]
- Tien, N. H. & Anh, D. B. H. Organizational culture and labor productivity of foreign corporations in Vietnam. *International Journal of Research in Finance and Management*, 2(1):37-42.
- Tortorella, G. L. Fettermann, D. Fogliatto, F. S. Kumar, M. & Jurburg, D. (2020). Analysing the influence of organisational culture and leadership styles on the implementation of lean manufacturing. *Production Planning & Control*, 32(15):1282-1294.
- Tulcanaza-Prieto, A. B. Aguilar-Rodríguez, I. E. & Artieda, C. (2021). Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment. *Administrative Sciences*, 11(4), 132.

- 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 in the Master's Programme Quality and Operations Management, Chalmers university of technology.
- 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.
- 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.
- Wei, Y. & Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. *International Journal of Project Management*, 35(4): 571-585.
- Xuan, T. T. H. Hao, N. Đ. & 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.
- Yalcin Tifarlioglu, F. (2017). A New Method in Education: Lean. *Electronic Turkish Studies*, 12(6):811-826.
- Yu, H., Sun, X., & Solvang, W. D. (2016). Implementation of Lean Philosophy and Lean Tools in Coal Mining Industry. *Advances in Engineering Research*.(12):1-45.
- Ziskovsky, B. and J. Ziskovsky (2019). *Optimizing Student Learning: A Lean Systems Approach to Improving K-12 Education*. CRC Press.
- Zuberbühler, M. J. P. Calcagni, C. 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*, 42(1):648-669.

