

عنوان مقاله: طراحی و تبیین مدل رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش‌بنیان^۱

علی شریعت‌نژاد^۲ - رضا سپهوند^۲ - محمود رضا اسماعیلی^۴ -
سید نجم‌الدین موسوی^۵

دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۱۸

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۳۱

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش‌بنیان انجام پذیرفت. این پژوهش بر پایه پژوهش‌های آمیخته و به‌صورت کیفی و کمی است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شرکت‌های دانش‌بنیان در استان لرستان هستند که ۳۰ نفر از خبرگان آن‌ها بر اساس اصل کفایت نظری و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی نیز پرسشنامه است. در بخش کیفی، داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری تحلیل شد و مولفه‌های رهبری سطح پنج شناسایی شدند. به‌علاوه در بخش کمی پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار Matlab و روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) مدل نهایی پژوهش تدوین و ارائه شده است. نتایج پژوهش دربرگیرنده شناسایی مولفه‌ها و ابعاد رهبری سطح پنج و ارائه مدل رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش‌بنیان است. بدین ترتیب یافته‌ها علاوه بر تدوین مدل رهبری سطح پنج، حاکی از شناسایی ابعاد اصلی رهبری سطح پنج، ویژگی‌های موقعیتی، نوع مبادله رهبر عضو، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری رهبری سطح پنج است.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد.

Shariat.al@lu.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد (نویسنده مسئول).

Sepahvand.re@lu.ac.ir

۴. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد.

esmaili.mr@lu.ac.ir

۵. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد.

mousavi.na@lu.ac.ir

کلیدواژه‌ها: رهبری، رهبری سطح پنج، تواضع و فروتنی، اراده حرفه‌ای، سازمان‌های دانش‌بنیان.

۱. مقاله حاضر برگرفته شده از رساله دکتری نویسنده اول است.

در جهان متغیر و بسیار پیچیده قرن بیست و یکم، شیوه‌های سنتی مدیریت و رهبری برای اداره سازمان امری ناکافی است. امروزه مدیران بر این نکته واقف هستند که تنها عنصر ثابت معادلات عصر حاضر تغییر است؛ از این رو رهبران و مدیران عصر کنونی برای این که بتوانند در گستره تغییرات روزافزون، سازمان را به نحوی اثربخش هدایت و رهبری کنند به روش‌ها و مهارت‌های جدیدتری نیازمند هستند. بسیاری از رهبران دانسته‌اند که ثبات در سازمان‌ها، عقیده‌ای قدیمی و منسوخ است و مهارت‌های سنتی مدیریت و رهبری، راهگشای مسایل جدید سازمانی نیست (ملای نژاد، ۱۳۹۵). امروزه اداره کردن سازمان‌های پیچیده و پیشرفته امری است بسیار دشوار که دستیابی به این مهم مرهون زحمات رهبرانی است که بتوانند به مدد ویژگی‌های شخصی، جاذبه‌های استثنایی به همراه تواضع و فروتنی، تعهد و شور و حرارت لازم را در زیردستان برای تحریک افکار، اندیشه‌ها و الهام بخشیدن به آنان به منظور ایجاد رفتارهای موردنظر خود نهاده‌اند (حکاک و شریعت‌نژاد، ۱۳۹۵). این رهبران در ادبیات مدیریت و رهبری تحت‌عنوان رهبران سطح پنج^۱ شناخته می‌شوند؛ رهبرانی که در عین فروتنی مطلق، به دنبال به بلوغ‌رساندن شرکت‌های خود بوده و هدفی جز عظمت و موفقیت سازمان ندارند. رهبران سطح پنج اگرچه آرام و فروتن ولی مصمم و با اراده هستند و در برابر سختی به‌خصوص فشارهای وارده بر شرکت تسلیم نمی‌شوند. در حقیقت رهبران سطح پنج افرادی هستند که با آمیزه‌ای از تواضع فردی به همراه شور و جسارت حرفه‌ای به دستاوردهای عالی و پایدار دست می‌یابند (کالینز^۲، ۱۳۸۴). رهبران سطح پنج به طریقی باورنکردنی جاه‌طلبند، اما این جاه‌طلبی در وهله اول و قبل از هر چیز، برای سازمان است نه برای خودشان. آن‌ها به دور از خودخواهی و غرور به هدفی بزرگتر یعنی ساختن یک شرکت عالی می‌اندیشند (کالینز، ۱۳۸۳).

شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان قلب تپنده و موتور محرک اقتصادهای مبتنی بر دانش، برای رسیدن به بلوغ و عظمت، نیازمند رهبرانی از جنس رهبران سطح پنج هستند تا این سازمان‌های پر اهمیت را در سیر تحولات و دگرگونی‌های تکان‌دهنده، به ساحل امن موفقیت رسانند. در دنیای

1. The Fifth Level Leadership
2. Collins

امروز که دانش به‌عنوان مهمترین عنصر موفقیت شناخته می‌شود، شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان پیشران‌های اقتصادی، سهم بسزایی در پیشرفت و توسعه اقتصادی جوامع دارند. شرکت‌های دانش‌بنیان، سازمان‌های مولد دانش تخصصی هستند که در صورت داشتن رهبرانی جاه‌طلب که در عین توفیق‌خواهی با تواضع و فروتنی و کنار گذاشتن غرور و خودخواهی، بلوغ و عظمت سازمان را به موفقیت شخصی خود ترجیح می‌دهند، نیازمند هستند. در حقیقت شرکت‌های دانش‌بنیان به‌منظور نیل به موفقیت، بلوغ و عظمت و مطرح شدن در عرصه جهانی به هدایت و رهبری افرادی نیازمند هستند که با اراده و جسارت حرفه‌ای در کنار تواضع و فروتنی، تعهد و شور و حرارت لازم را در کارکنان و زیردستان برای تحریک افکار، اندیشه‌ها و الهام بخشیدن به آنان به‌منظور ایجاد رفتارهای موردنظر خود فراهم آورده و کاری کنند که کارکنان سازمان نیز همانند خود، اهداف شرکت را بر اهداف شخصی مقدم دارند. بر اساس رتبه‌بندی شرکت‌های بزرگ دنیا توسط فورچون^۱، شرکت‌های دانش‌بنیانی همچون اپل و آمازون گوی سبقت را از شرکت‌های تولیدی و صنعتی همچون جنرال الکتریک و استارباکس ربوده‌اند. این امر نشان‌دهنده قدرت دانش و پیشبرنده بودن شرکت‌های دانش‌بنیان در عصر حاضر است که توانسته‌اند با هدایت و رهبری مدیران و رهبران قدرتمند به این رتبه نائل آیند. از این‌رو مسئله اصلی پژوهش حاضر را می‌توان به این شکل عنوان نمود که علی‌رغم پتانسیل‌هایی که برای شرکت‌های دانش‌بنیان داخلی وجود دارد، این شرکت‌ها به موفقیت‌های چشمگیری دست نیافته‌اند. به‌نظر می‌رسد کلید حل این مسئله در وهله اول در دست مدیران و رهبران این شرکت‌ها است که با سبک رهبری و هدایت خود می‌توانند این شرکت‌ها را در عرصه رقابت داخلی و جهانی به سر منزل موفقیت رسانند. یک سازمان دانش‌بنیان سعی می‌کند که یک سازمان یادگیرنده باشد که در آن اعضای سازمان هم به‌صورت گروهی و فردی به دنبال ارتقای ظرفیت تولید دانش خود هستند. این چنین امری مستلزم وجود رهبری قدرتمند در سازمان است که مورد پذیرش کارکنان و پیروانش باشد تا با اعمال نفوذ در میان آن‌ها، ارتقای ظرفیت دانش و تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش را به ارمغان آورد. با توجه به مطالب پیش گفته باید عنوان نمود که مدیران و رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان با اتخاذ سبک رهبری سطح پنج می‌توانند شرکت‌های خود را به سمت موفقیت رهنمون سازند. از این‌رو پرسش اصلی پژوهش حاضر آن است که در سازمان‌های دانش‌بنیان رهبری سطح پنج چگونه باید صورت گیرد؟ برای پاسخگویی به این پرسش، پژوهش حاضر بر آن است تا مدلی را برای رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش‌بنیان طراحی و تبیین نماید.

1. Fortune

رهبری سطح پنج

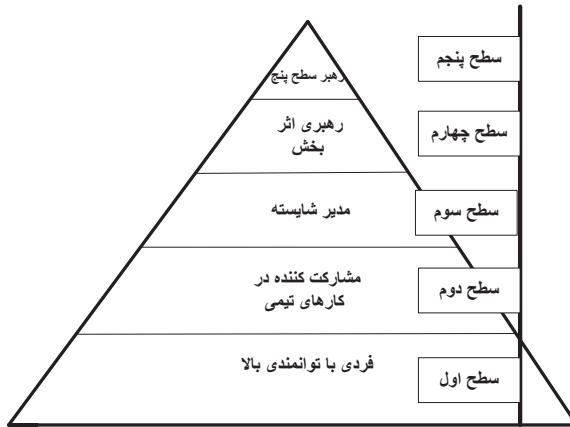
یکی از مسایلی که در سالیان اخیر ذهن صاحب‌نظران و اندیشمندان مدیریت و سازمان را به خود معطوف داشته، رهسپاری به تعالی سازمانی و جهش از سطح خوب به سطح عالی است (کالینز، ۱۳۸۳). بر اساس انجام پژوهش صورت‌گرفته به مدت پنج سال توسط جیم کالینز و گروه او مشخص گردید شرکت‌های رهسپار تعالی طی سال‌های جهش، تحت مدیریت و رهبری سطح پنجم یعنی سطحی که در بالاترین سلسله مراتب مدیریتی است، بوده‌اند (مکسول، ۱۳۸۴). رهبران سطح پنج که در قالب رهبران رهسپار تعالی شناخته می‌شوند، در راستای سه حقیقت ساده عمل می‌کنند. اول: در آغاز حرکت، مبدأ حرکت، دیدگاه و خط‌مشی جدید را تعیین نمی‌کنند، بلکه نخست در فکر افراد مناسب هستند. چراکه اگر افراد به‌واسطه هدف وارد سازمان شوند، با تغییر آن مطمئناً دچار مشکل می‌شوند. در صورتی که اگر افراد بنابر ویژگی‌های سایر کارکنان سازمان بدان ملحق شوند، با این مشکل روبه‌رو نمی‌شوند. دوم: قبل از هر حرکتی، افراد شایسته را استخدام می‌کنند چراکه با این کار مسئله ایجاد انگیزه و اداره کردن آنان به مراتب کم‌تر می‌شود، و افراد به‌واسطه انگیزه‌های درونی خود به حرکت در می‌آیند. سوم: آن‌ها می‌دانند اگر افراد نالایق را استخدام کنند، حتی در صورتی که مسیر درست را پیدا کنند، باز هم نخواهند توانست به سازمانی عظیم تبدیل شوند (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۸۹). رهبران سطح پنج افرادی آرام و خوددار با آمیزه‌ای متناقض از فروتنی شخصی و فرم حرفه‌ای هستند و هیچ‌وقت به فکر کسب شهرت نیستند. رهبران تراز پنج، خودشیفتگی ندارند و آن را متوجه ساختن هدفی متعالی و اعتلای سازمان می‌کنند. بنابراین نباید پنداشت که رهبران تراز پنج نفع شخصی ندارند، برعکس آنها به شدت جاه‌طلب هستند؛ اما جاه‌طلبی آن‌ها برای خودشان نیست بلکه برای سازمانی است که سکان هدایت آن را در دست دارند (سلیمی و عباس‌نژاد، ۱۳۹۴). رهبران سطح پنج انسان‌هایی به‌ظاهر عادی و آرام با دستاوردهای شگفت‌آور هستند. طبیعت آرام و سمج رهبران سطح پنج نه تنها هنگام تصمیم‌سازی‌های بزرگ، خود را نشان می‌دهد بلکه در روش‌های شخصی رهبری آن‌ها نیز دیده می‌شود. رهبران سطح پنج وقتی کارها خوب پیش می‌رود از پنجره به بیرون نگاه می‌کنند تا سهمی از موفقیت را به عامل بیرونی نسبت دهند و اگر کسی و یا رویدادی خاص را پیدا نکنند، آن را به

می‌دهند و هم‌زمان در آینه نگاه می‌کنند تا اگر کارها خوب پیش نرفته است به‌جای گله از بخت بد، خود را مسئول بدانند (کالینز، ۱۳۸۴). مجموعه‌ای از تعاریف ارائه شده از رهبری سطح پنج در جدول (۱) نمایش داده شده است.

جدول ۱: تعاریف ارائه شده از رهبری سطح پنج

منبع	تعاریف
(Caldwell, 2017)	رهبرانی که در عین فروتنی مطلق، با شور و جسارت حرفه‌ای به دنبال به بلوغ‌رساندن شرکت‌های خود بوده و هدفی جز عظمت و موفقیت سازمان ندارند.
(Chamberlin, 2006)	سبکی از رهبری است که با کانون کنترل درونی در برابر شکست‌ها و کانون کنترل بیرونی در برابر موفقیت‌ها و با سرسختی و اراده راسخ در پی تعالی سازمان است.
(مکسول، ۱۳۸۴)	رهبرانی که در پی پرورش پیروان وفادار و از خود گذشته‌اند و سال‌ها برای پرورش و بالندگی جانشینان خود کوشیده‌اند و از دیدن رشد و بالندگی کارکنان لذت می‌برند.
(کالینز، ۱۳۸۴)	رهبران سطح پنج افرادی هستند همراه شور و جسارت حرفه‌ای که با آمیزه‌ای از تواضع فردی به دستاوردهای عالی و پایدار دست می‌یابند.

مدیران سطح پنجم دارای نوعی تواضع قابل احترام بوده و کمتر خود را مطرح می‌کنند. به ظاهر، فردی عادی و بدون هیاهو که نتایج فوق‌العاده‌ای به‌دست می‌آورد. آن‌ها دارای اراده کاری تزلزل‌ناپذیر بوده و با تلاشی پیگیر و خستگی‌ناپذیر سعی در کسب نتایج با ثبات دارند و هرآنچه برای به اوج رساندن سازمان لازم باشد، انجام داده و در این راه مهم نیست که تصمیم‌ها تا چه حد حساس یا دشوار هستند. آن‌ها به تبعیض به سود نزدیکان باور نداشته و تصدی امور را به بهترین کسانی که می‌شناسند، می‌سپارند و ارتباط خانوادگی یا آشنایی متضمن واگذاری تصدی پستی حساس برای آن‌ها نیست (صالح صدق‌پور، ۱۳۹۰). در شمایی کلی رهبری سطح پنج در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱: رهبری سطح پنج (Collins, 2001)

ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران سطح پنج

الگوی رهبری سطح پنج کالینز، یکی از الگوهای جدید و نوآورانه است که رهبر سازمان با برخورداری از تمامی شرایط صلاحیت شخصی و حرفه‌ای، با هدف به عظمت رساندن سازمان، انتخاب افرادی شایسته و عزم و اراده راسخ سبب موفقیت سازمان در ابعاد گوناگون می‌گردد (احمدی و ابراهیمی، ۱۳۹۱). مجموعه‌ای از ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران سطح پنج عبارت است از: **انتخاب افراد شایسته و اجرای هدف:** رهبران سازمان‌های برجسته، افراد شایسته را انتخاب می‌کنند و با خارج کردن افراد ناشایست، اهداف را اجرا می‌کنند؛

رویارویی با حقایق تلخ: بر این اساس رهبران برجسته، صادقانه درصدد یافتن واقعیت‌های اوضاع موجود - هر چند که این واقعیت‌ها تلخ و گزنده باشد - هستند؛

ساخت چشم‌انداز سازمان (شناخت عمیق حلقه‌های سه‌گانه): رهبران سطح پنج برای رساندن شرکت‌های خود به عظمت و موفقیت، همواره تصور و هدف ساده‌ای را ترسیم کرده‌اند و همه چالش‌ها و دوراهی‌های خود را به یک شناخت و تصور ساده تقلیل داده‌اند؛

فرهنگ انضباط: رهبران سطح پنج با زمینه‌سازی فرهنگ انضباط از یک‌سو، مدیران و کارکنان کارآفرین و خلاق را جذب کرده و آن‌ها را آزاد می‌گذارند تا بهترین راه رسیدن به هدف‌ها را انتخاب کنند و از سوی دیگر، آن‌ها باید پای‌بندی خود را به نظام حفظ کنند و نسبت به هدف‌های تعیین شده، جوابگو باشند؛

شتاب‌دهنده‌های فناوری: به کاربردن فناوری، به تنهایی عامل تمایز سازمان‌های برجسته از طرف مقایسه نیست، بلکه عامل اصلی به‌کارگیری فناوری به‌عنوان ابزاری برای شتاب بخشیدن به روند رشد و پیشرفت و سازگار با انگاره‌ها و اهداف از پیش تعیین شده است؛

تراکم نیرو و جهش: تحولات ماندنی و پایدار از یک الگوی معین، به نام انباشت نیرو و جهش، پیروی می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، در صورتی که امور گام به گام ادامه یابد، دستاوردی بزرگ و ماندگار حاصل می‌شود (کالینز، ۱۳۸۴).

رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش‌بنیان

در گذر از عصر صنعتی به عصر دانش، ضرورت و اهمیت سازمان‌های دانش‌بنیان و نحوه مدیریت و رهبری آن‌ها، سبک‌های نوین مدیریت و رهبری را در دستور کار دانشمندان مدیریت و سازمان‌قرار داده است (منوریان، ۱۳۸۶). یکی از این سبک‌ها، رهبری سطح پنج است. سازمان‌های دانش‌بنیان برای نیل به موفقیت و عظمت در عرصه رقابت جهانی، نیازمند رهبرانی هستند که سمت‌وسوی موفقیت را به آن‌ها نشان داده و با شور و جسارت حرفه‌ای و با به‌وجودآوردن شجاعت و توان لازم در کارکنان و زیردستان در راستای رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده گام بردارند. رهبری در سازمان با مباحث مهمی همچون انگیزش، تعهد و رضایتمندی سروکار دارد. اگر سازمانی از این مهم غافل باشد و بخواهد هنوز براساس راهبردهای گذشته و با ابزار فرماندهی منسوخ و برخوردهای آمرانه و عدم لحاظ شرایط، خواسته‌ها و روحیات کارکنان برخورد کند، نمی‌تواند به بهره‌وری مناسب امیدوار باشد؛ بنابراین پرداختن به مقوله رهبری و آن هم بهترین نوع آن، منطقی و ضروری است (سلیمی و عباس‌نژاد، ۱۳۹۴). این نوع برتر رهبری که اخیراً در نوشته‌های مدیریت و سازمان مطرح شده است، رهبری سطح پنج است. چنین فردی با در هم‌آمیختن فروتنی و اراده حرفه‌ای، توسعه و پیشرفت پایدار به وجود می‌آورد (کالینز، ۱۳۸۴). اصطلاح رهبری سطح پنج به بالاترین رده در سلسله‌مراتب توانایی‌های اجرایی اشاره دارد. رهبرانی که شرایط احراز سطح پنجم را دارند، باید تمام شرایط هرم صلاحیت رهبری را داشته باشند. این رهبران افرادی آرام و خوددار با آمیزه‌ای متناقض از فروتنی شخصی و شور و اراده حرفه‌ای هستند و هیچ‌وقت به فکر کسب شهرت نیستند. رهبران تراز پنج، خودشیفتگی را از خود دور، و آن را متوجه ساختن هدفی متعالی و اعتلای سازمان می‌کنند. نباید پنداشت که رهبران تراز پنج، نفع شخصی ندارند؛ برعکس آن‌ها بشدت جاه‌طلب هستند، اما جاه‌طلبی آن‌ها برای خودشان نیست بلکه برای سازمانی است که هدایت آن را در دست دارند (Collins, 2001). از این رو شرکت‌های دانش‌بنیان در جهت موفقیت باید سکان هدایت خود را در دست رهبران سطح

پنج قرار دهند. در حقیقت موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان در گروه رهبرانی است که از بالاترین سطح توانایی‌های اجرایی در کنار جاه‌طلبی و توفیق‌خواهی به دور از منیت و همراه با تواضع و فروتنی برخوردار باشند. سازمان‌های دانش‌بنیان از نظر دراکر، سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها ترکیب گسترده‌ای از متخصصان دانشی وجود دارد و دانش مهمترین رکن وجودی آن‌هاست. هدایت، رهبری و هماهنگی این ترکیب گسترده از متخصصان که از تنوع، آزادی عمل و استقلال زیاد برخوردارند، مستلزم وجود رهبری قوی و شایسته است. رهبران سطح پنج به‌عنوان رهبران کاردان و حرفه‌ای و در عین حال فروتن و متواضع، به این متخصصان هیچ‌گاه با نگاه زبردست و پیرو برخورد نمی‌کنند، بلکه آنان را به‌صورت مشاورانی می‌بینند که رسیدن به اهداف در گروه وجود آنان است (مکسول، ۱۳۸۴). این چنین دیدگاهی به متخصصان فنی در سازمان‌های دانش‌بنیان، تنها از رهبران سطح پنج برمی‌آید که شور و شعور حرفه‌ای در برخورد با متخصصان را با تواضع و فروتنی گره زده‌اند، به‌نحوی که این رهبران بتوانند کارکنان دانشی سازمان‌های دانش‌بنیان را با وجود تنوع در تخصص و آزادی عمل و استقلال بالا هدایت و راهبری نمایند (Caldwell, 2017).

پیشینه پژوهش

در خصوص رهبری سطح پنج پژوهش‌های متنوعی صورت گرفته است. چم‌آسمانی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "رهبری سطح پنج در میان رؤسای دانشگاه‌های جامع" به این نتیجه رسیدند که رؤسای دانشگاه دارای ویژگی‌های رهبران تراز پنج هستند، اما از ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران سطح پنج بی‌بهره‌اند. سید نقوی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی رابطه بین رهبری سطح پنج و رفتار ضد شهروندی در دانشگاه تهران پرداختند. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که میان مولفه‌های رهبری سطح پنج و رفتار ضد شهروندی رابطه معکوس وجود دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت در صورتی که رویکرد رهبری در دانشگاه تهران به سمت رهبری سطح پنج حرکت کند، این امر از بروز رفتارهای انحرافی و ضد شهروندی مانند لج‌بازی و اعمال خودسرانه، کینه‌توزی، پرخاشگری و آسیب به همکاران جلوگیری خواهد نمود. صالح صدق‌پور و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی ارتباط فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی و رضایت شغلی را با رهبری سطح پنج مورد تحلیل و بررسی قرار دادند. نتیجه این پژوهش مبین آن است که بین فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی و رضایت شغلی با رهبری سطح پنج به‌صورت مثبت و مستقیم رابطه معنادار وجود دارد. تعیین رابطه رهبری سطح پنج و جو سازمانی با رضایت شغلی، عنوان پژوهش دیگری است که توسط میرکمالی و همکاران (۱۳۹۱) انجام پذیرفته است. نتایج در این پژوهش نشان‌دهنده آن است که بین رهبری

سطح پنج، جوّ سازمانی و رضایت شغلی به‌صورت مثبت و مستقیم رابطه معنادار وجود دارد. احمدی و ابراهیمی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان “شناسایی رابطه میان سبک رهبری رؤسای آموزشکده‌های فنی استان تهران و رضایت شغلی کارکنان بر اساس الگوی رهبری سطح پنج کالینز” به این نتیجه دست یافتند که گرچه رؤسای آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای از ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران تراز پنج برخوردار هستند ولی میزان برخورداری آن‌ها از ویژگی‌های شخصیتی بسیار پایین است و با توجه به بالا بودن رضایت شغلی کارکنان رؤسای سطح پنج آموزشکده‌ها در مقایسه با رؤسای غیر سطح پنج، این الگو می‌تواند الگوی مناسبی جهت پیشبرد اهداف آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای باشد. در پژوهش دیگری سلیمی و عباس‌نژاد (۱۳۹۴) به تدوین الگوی رهبری منابع انسانی بر اساس رهبری سطح پنج پرداختند. پژوهش آن‌ها مشخص کرد که وقت‌شناسی، دوستی با زیردستان در کنار کنترل و نظارت بر آنان از مهمترین مولفه‌های رهبری سطح پنج است. در پژوهش‌های خارجی، کالینز (۲۰۰۱) نظریه پرداز تئوری رهبری سطح پنج، در پژوهشی به تبیین و تشریح این مفهوم پرداخته است. او بیان می‌کند که رهبری سطح پنج از تلفیق دو بُعد اصلی حاصل می‌شود. این دو بُعد تواضع و فروتنی رهبر و داشتن اراده و جسارت حرفه‌ای است. کالینز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که رهبری در سازمان بر پایه پنج سطح انجام می‌شود. سطوح شناسایی شده کالینز عبارتند از: سطح اول: فردی به شدت توانا، سطح دوم: عضو مشارکت‌کننده، سطح سوم: مدیر لایق، سطح چهارم: رهبر اثربخش و رهبری سطح پنج. چمبرلین^۱ (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان “هنر گمشده رهبران” به ارائه ویژگی‌های رهبران سطح پنج پرداخت. بر این اساس مهمترین ویژگی‌های رهبران سطح پنج عبارتند از: توانایی ادراکی و فنی، نفوذ ذاتی، حمایت‌کننده و کمک‌دهنده، شایستگی و لیاقت و ظرفیت و بلوغ رهبری. کالینز (۱۳۸۴) در کتاب مبتنی بر پژوهش میدانی انجام شده خود که بالغ بر ۱۴۳۵ شرکت برجسته است، ویژگی‌های رهبران سطح پنج را معرفی می‌کند. بر این اساس رهبران سطح پنج دارای ویژگی‌هایی از قبیل: انتخاب افراد شایسته و اجرای هدف، قابلیت رویارویی با حقایق تلخ، ساخت چشم‌انداز سازمان، ترویج فرهنگ انضباط، شتاب‌دهنده فناوری، تراکم بخش نیرو و جهش هستند. لیائو^۲ (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی نقش رهبری سطح پنج در تیم‌های مجازی پرداخته است؛ نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که نقش رهبری در تیم‌های مجازی بسیار مهم است؛ زیرا سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای از تیم‌های مجازی برای کسب مزیت رقابتی استفاده می‌کنند. کالدول و همکاران^۳ (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان “فهم رهبری سطح پنج بر اساس دیدگاه اخلاقی رهبر متواضع” برای متغیر تواضع و فروتنی

1. Chamberlain
2. Liao
3. Caldwell *et al.*

رهبان سطح پنج ۱۲ عامل مختلف را شناسایی کردند و به این نتیجه دست پیدا کردند که مهمترین ویژگی رهبان سطح پنج، تواضع و فروتنی است و رهبری سطح پنج بدون تواضع و فروتنی رهبر غیرقابل بحث است. در پژوهشی دیگر که توسط باتیستیک و همکاران^۱ (۲۰۱۷) انجام شده است، مدل رهبری چندسطحی مورد ارزیابی قرار گرفته است. نتایج این پژوهش مشتمل بر مفهوم‌سازی رهبری چندسطحی و چگونگی شکل‌گیری رهبری چندسطحی است. در این پژوهش نقشه تکامل ساختار فکری رهبری چندسطحی نشان داده شده و مفهوم‌سازی نهایی از رهبری چندسطحی ارائه شده است. با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده، مشخص است که پژوهش‌های متنوع و متعددی در ارتباط با سبک رهبری سطح پنج انجام شده است. در خصوص رهبری سطح پنج، مشاهده می‌شود که هیچ پژوهشی به طراحی مدل رهبری سطح پنج مبادرت ننموده است. این شکاف پژوهشی موجب شد که این پژوهش با هدف طراحی و تبیین مدل رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش‌بنیان انجام شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر پایه پژوهش آمیخته و به‌صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. چون پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته است، باید روش‌شناسی پژوهش به تفکیک بخش کیفی و کمی ارائه شود. جامعه آماری پژوهش شرکت‌های دانش‌بنیان در استان لرستان هستند که با توجه به اطلاعاتی که در اختیار پژوهشگر قرار داده شده است، تعداد آن‌ها برابر با ۳۰ شرکت است که در حوزه‌های صنعتی، تولیدی، داروسازی و خدماتی مشغول به فعالیت هستند. بر این اساس جامعه آماری پژوهش خبرگان متشکل از مدیران ارشد و میانی شرکت‌های دانش‌بنیان استان لرستان هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس تفکیک حوزه فعالیت، اعضای نمونه انتخاب شده است. بدین شکل که از هر حوزه صنعتی، تولیدی، داروسازی و خدمات بر اساس اصل کفایت نظری، تا سرحد اشباع اطلاعات مورد نیاز، داده‌ها جمع‌آوری شد. در بخش کیفی پژوهش ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای-کوهن تأیید شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی نیز پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد. در بخش کیفی، داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری تحلیل شد و مولفه‌های رهبری سطح پنج شناسایی شدند. در این خصوص لازم به ذکر است که داده‌ها بر اساس شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی و در نهایت ایجاد مقوله‌ها و

1. Batistic et al.

مولفه‌ها تحلیل شده است. به‌علاوه در بخش کمی پژوهش، با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) مدل نهایی پژوهش تدوین و ارائه شده است. همچنین لازم به ذکر است که برای سازگار کردن ماتریس دستیابی اولیه از نرم‌افزار Matlab استفاده شده و مدل نهایی با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) به‌دست آمده است.

یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی‌های اعضای نمونه مورد بررسی در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

مقطع تحصیلی	حوزه فعالیت	مقطع تحصیلی	حوزه فعالیت
۱ کارشناسی	دروسازی	۳ کارشناسی	صنعتی
۱۳ کارشناسی ارشد		۱۹ کارشناسی ارشد	
۱۶ دکتری		۸ دکتری	
سابقه کار		سابقه کار	
کمتر از ۱۰		۴ کمتر از ۱۰	
۱۱-۲۰		۱۶ ۱۱-۲۰	
بیش از ۲۰	۱۰ بیش از ۲۰		
مقطع تحصیلی	خدماتی	مقطع تحصیلی	تولیدی
۷ کارشناسی		۵ کارشناسی	
۲۰ کارشناسی ارشد		۱۹ کارشناسی ارشد	
۳ دکتری		۶ دکتری	
سابقه کار		سابقه کار	
کمتر از ۱۰		۵ کمتر از ۱۰	
۱۱-۲۰	۱۸ ۱۱-۲۰		
بیش از ۲۰	۷ بیش از ۲۰		

ب) یافته‌های بخش کیفی

شناسایی مولفه‌های رهبری سطح پنج

با استفاده از مصاحبه با خبرگان مجموعه‌ای از مولفه‌های رهبری سطح پنج شناسایی شد. در توضیح شیوه استخراج مولفه‌های رهبری سطح پنج لازم به توضیح است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها با کمک نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری انجام شد. ابعاد و مولفه‌های رهبری سطح پنج در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳: ابعاد و مولفه‌های رهبری سطح پنج

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
ابعاد اصلی رهبری سطح پنج	رهبری فروتنانه، جاه‌طلبی سازمانی، رهبری جسور و با اراده، رهبری تعالی‌بخش	تواضع و فروتنی، پرهیز از خودستایی، تمایل به فداکاری، بلندپروازی، توفیق‌طلبی، شور و اشتیاق موفقیت، تلاش در جهت تعالی سازمان، جسارت و اراده قوی
ویژگی‌های موقعیتی رهبری سطح پنج	بلوغ فکری بالای کارکنان، توان و تمایل بالای کارکنان، کارکنان توفیق‌طلب	عزم و اراده راسخ در نیل به موفقیت، توانمندسازی کارکنان، توانمندی روانشناختی بالای کارکنان، شجاعت و تهور در نوآوری، توانایی بالای هوش هیجانی، کارکنان با انگیزه، کارکنانی با پشتکار قوی، تلاش در جهت نیل به موفقیت
نوع مبادله رهبر عضو	روابط توأم با احترام، باور به توانایی‌های خود و کارکنان، خود انگیزشی رهبر و تزییق انگیزه به کارکنان، تلاش در جهت رشد و تعالی کارکنان	انگیزه بالای رهبر در موفقیت، انگیزه‌بخشی به زیردستان، تلاش در جهت رشد و پیشرفت زیردستان، دغدغه جان‌نشین‌پروری، احترام متقابل رهبر پیرو، روابط محترمانه، الهام‌بخشی به کارکنان در خصوص توانایی‌های آن‌ها، تلاش در جهت توانمندسازی کارکنان، اعتماد به نفس بالا
مهارت‌های رهبری سطح پنج	مهارت در تفکر خلاق و جانبی، هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های درک و حل مسئله	توانایی درک و حل مسایل پیچیده، مهارت در حل مشکلات، خونسردی در مواجهه با مشکلات، توانایی در برقراری ارتباطات موثر، توانایی شبکه‌سازی، توانایی درک کارکنان، کنترل احساسات، درک احساسات زیردستان، تفکر خلاقانه، بااندیشی، وسعت نظر و بلوغ فکری
ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری رهبری سطح پنج	تواضع و فروتنی، مناعت طبع و بلندنظری، شوخ‌طبعی و روابط اجتماعی بالا، شور، اشتیاق و جسارت بالا، سرسخت مصمم و بااراده	پرهیز از حسادت و خودخواهی، اجتناب از غرور و تکبر، پرشوری و بی‌قراری، افق دید بلند برای سازمان، ثبات قدم و پیوستگی، رهبر شوخ‌طبع و گشاده‌رو، اشاعه ژرف‌نگری، نکته‌سنجی، پای‌بندی به اصول اخلاق حرفه‌ای، جسور بودن، شوق و اشتیاق بالا، تسلیم نشدن در برابر مشکلات، روابط عمومی مطلوب، ارتباطات اجتماعی قوی، هوش اجتماعی

ج) یافته‌های کمی پژوهش

به‌دست آوردن ماتریس روابط درونی متغیرها^۱ (SSIM)

در این مرحله پس از شناسایی مولفه‌های رهبری سطح پنج، نوبت به وارد کردن آن‌ها در ماتریس ساختاری می‌شود. این ماتریس یک ماتریس به اندازه مولفه‌های رهبری سطح پنج است که در سطر و ستون آن تمامی مولفه‌ها به ترتیب ذکر می‌شود. سپس روابط میان مولفه‌ها در یک مقایسه زوجی به وسیله نمادها تعیین می‌شود. در واقع جهت تشکیل ماتریس روابط درونی متغیرها از خبرگان در فرایند ISM خواسته می‌شود تا بر اساس اصول جدول (۴) ماتریس را تکمیل نمایند.

جدول ۴: تعاریف نمادها

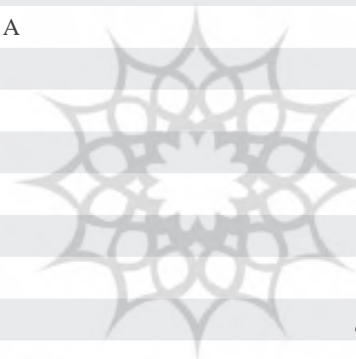
نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	یعنی i منجر به j می‌شود	X	برای نشان دادن تاثیر دوطرفه (بعد i به j و بعد j به i)
A	یعنی j منجر به i می‌شود	O	برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو بعد

با استفاده از نظرات خبرگان ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به شرح جدول (۵) تشکیل شد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

جدول ۵: ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

مولفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰
رهبری فروتنانه	O	O	O	A	A	O	O	O	V	O	O	V	O	A	A	X	O	O		
جاه‌طلبی سازمانی	A	A	O	O	O	O	A	O	A	O	O	O	A	A	O	O	X			
رهبری جسور و بااراده	A	A	O	A	O	O	O	A	V	O	O	O	A	O	V	O				
رهبری تعالی‌بخش	O	A	O	A	A	A	O	O	A	X	V	A	O	O	O	A				
بلوغ فکری کارکنان	O	A	A	A	O	O	O	O	O	V	A	O	X	X						
توان و تمایل کارکنان	A	O	A	A	O	O	O	O	A	A	A	A	X							
کارکنان توفیق‌طلب	A	A	O	A	O	A	A	A	O	A	A	A	O							
روابط توأم با احترام	O	A	A	O	O	O	A	A	O	O	O	O								
باور به توانایی‌ها	A	O	O	A	O	O	O	A	O	A	X									
خودانگیزی	O	O	A	A	A	A	A	A	A	X										
تلاش برای رشد و تعالی	A	O	O	A	A	A	A	A	A											
مهارت تفکر خلاق	O	A	A	A	O	X	X	X												
هوش هیجانی	V	O	A	A	V	V	X													
مهارت‌های ارتباطی	A	A	A	A	A	X														
مهارت درک و حل مسئله	A	O	O	A	O															
تواضع و فروتنی	V	O	V	V																
مناعت طبع و بلندنظری	X	O	X																	
شوخی‌طبعی و روابط اجتماعی	A	O																		
شور، اشتیاق و جسارت بالا	X																			
سرسخت، مصمم و بااراده																				



رئال جامع علوم انسانی
 پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

به‌دست آوردن ماتریس دستیابی^۱

ماتریس دستیابی با جایگزین ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد زیر عمل می‌کند:

- اگر نماد خانه (i, j) معادل V باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه صفر است؛
- اگر نماد خانه (i, j) معادل A باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل صفر و ارزش خانه قرینه ۱ است؛
- اگر نماد خانه (i, j) معادل X باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود؛
- اگر نماد خانه (i, j) معادل O باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه صفر خواهد بود.

1. Reach Ability Matrix

جدول ۶: ماتریس دستیابی اولیه

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰
رهبری فروتنانه	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
جاء طلبی سازمانی	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
رهبری جسور و بااراده	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
رهبری تعالی بخش	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
بلوغ فکری کارکنان	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
توان و تمایل کارکنان	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
کارکنان توفیق طلب	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
روابط توأم با احترام	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
باور به توانایی‌ها	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
خودانگیزی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
تلاش برای رشد و تعالی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
مهارت تفکر خلاق	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
هوش هیجانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
مهارت‌های ارتباطی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
مهارت درک و حل مسئله	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
تواضع و فروتنی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
مناعت طبع و بلندنظری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
شوخ طبعی و روابط اجتماعی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
شور، اشتیاق و جسارت	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
سرسخت، مصمم و بااراده	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱

سازگار کردن ماتریس دستیابی

پس از آن که ماتریس دستیابی اولیه به دست آمد، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. یعنی اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود. و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نباشد باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. در این پژوهش برای سازگار کردن ماتریس از نرم‌افزار Matlab استفاده شد که نتایج آن در جدول (۷) قابل مشاهده است.

جدول ۷: ماتریس دستیابی سازگاری شده

موفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	قدرت نفوذ	
رهبری فروتنانه	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷
جاه‌طلبی سازمانی	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰
رهبری جسور و بارزاده	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲
رهبری تعالی بخش	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵
بلوغ فکری کارکنان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳
توان و تمایل کارکنان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳
کارکنان توفیق طلب	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰
روابط توأم با احترام	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷
باور به توانایی‌ها	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰
خودانگیزی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۹
تلاش برای رشد و تعالی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲
مهارت تفکر خلاق	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳
هوش هیجانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۴
مهارت‌های ارتباطی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۱
مهارت درک و حل مسئله	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۴
تواضع و فروتنی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۶
مناعت طبع و بلندنظری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۷
شوخی طبیعی و روابط اجتماعی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲
شور، اشتیاق و جسارت	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲
سرسخت، مصمم و بارزاده	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۶
میزان وابستگی	۱۱	۸	۷	۸	۱۱	۱۵	۱۲	۱۱	۱۱	۱۴	۱۴	۹	۹	۱۵	۱۴	۱۳	۱۳	۱۴	۱۰	۱۲	-	-

تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها

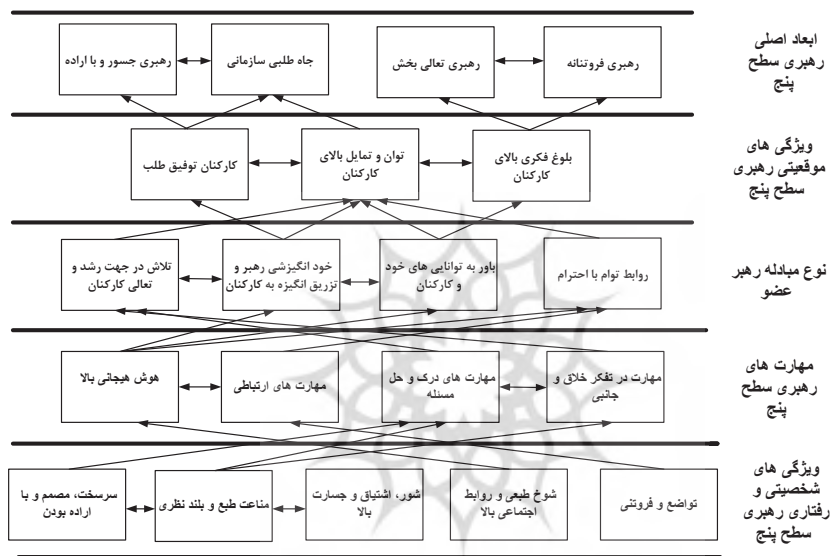
برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می‌شود. مجموعه خروجی شامل متغیرهایی می‌شود که می‌توان به آن‌ها رسید و مجموعه ورودی شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق آن می‌توان به این متغیر رسید. در این مرحله پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک برای هر متغیر نیز تعیین می‌گردد. سپس به منظور اولویت‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح‌بندی شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقی‌مانده جدول بعدی شکل داده می‌شود و این عمل تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده خواهد شد. جدول (۸) سطح‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۸: تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا پنجم)

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
اول	۱،۴،۸،۱۱،۱۲،۱۶،۱۹	۱،۴،۸،۱۱،۱۲،۱۶،۱۹	۱،۴،۵،۶،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۶،۱۷،۱۹	رهبری فروتنانه
اول	۲،۳،۶،۷،۹،۱۱،۱۲،۱۵،۱۶،۱۸،۲۰	۲،۳،۶،۷،۹،۱۱،۱۲،۱۵،۱۶،۱۸،۲۰	۲،۳،۶،۷،۹،۱۱،۱۲،۱۵،۱۶،۱۸،۱۹،۲۰	جاه طلبی سازمانی
اول	۲،۳،۵،۷،۹،۱۱،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۱۷	۲،۳،۵،۷،۹،۱۱،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۱۷	۲،۳،۵،۷،۹،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۱۷،۱۹،۲۰	رهبری جسور و بااراده
اول	۱،۴،۱۰،۱۱،۲۰	۱،۴،۱۰،۱۱،۲۰	۱،۴،۵،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۵،۱۶،۱۷،۱۹،۲۰	رهبری تعالی بخش
دوم	۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۵،۱۶،۱۷،۱۹	۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۵،۱۶،۱۷،۱۹	۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۵،۱۶،۱۷،۱۸،۱۹،۲۰	بلوغ فکری کارکنان
دوم	۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۸،۲۰	۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۸،۲۰	۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۷،۱۸،۲۰	توان و تمایل کارکنان
دوم	۵،۶،۷،۱۱،۱۲،۱۵،۱۷،۲۰	۵،۶،۷،۱۱،۱۲،۱۵،۱۷،۲۰	۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۷،۱۹،۲۰	کارکنان توفیق طلب
سوم	۸،۱۳،۱۵،۱۹	۸،۱۳،۱۵،۱۹	۸،۱۳،۱۴،۱۵،۱۸،۱۹	روابط توأم با احترام
سوم	۹،۱۰،۱۴،۱۵	۹،۱۰،۱۴،۱۵	۹،۱۰،۱۱،۱۳،۱۷،۲۰	بازر به توانایی‌ها
سوم	۹،۱۰،۱۱،۱۵	۹،۱۰،۱۱،۱۵	۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۱۷،۱۸،۱۹	خودانگیزشی
سوم	۹،۱۰،۱۱،۱۳،۱۷،۲۰	۹،۱۰،۱۱،۱۳،۱۷،۲۰	۱۰،۱۱،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۱۷،۲۰	تلاش برای رشد و تعالی
چهارم	۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۸،۱۹	۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۸،۱۹	۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۸،۱۹	مهارت تفکر خلاق
چهارم	۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۲۰	۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۲۰	۱۲،۱۳،۱۴،۱۷،۱۸	هوش هیجانی
چهارم	۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۱۷،۱۸،۱۹،۲۰	مهارت‌های ارتباطی
چهارم	۱۲،۱۴،۱۵،۱۶	۱۲،۱۴،۱۵،۱۶	۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۷،۲۰	مهارت درک و حل مسئله
پنجم	۱۶،۱۷،۱۸،۱۹،۲۰	۱۶،۱۷،۱۸،۱۹،۲۰	۱۶،۱۷،۱۸،۱۹،۲۰	تواضع و فروتنی
پنجم	۱۷،۱۸،۲۰	۱۷،۱۸،۲۰	۱۶،۱۷،۱۸،۲۰	مناعت طبع و بلندنظری
پنجم	۱۷،۱۸	۱۷،۱۸	۱۶،۱۷،۱۸،۲۰	شیخ طبعی و روابط اجتماعی
پنجم	۱۹،۲۰	۱۹،۲۰	۱۶،۱۸،۱۹،۲۰	شوره اشتیاق و جسارت
پنجم	۱۹،۲۰	۱۹،۲۰	۱۶،۱۷،۱۹،۲۰	سرسخت، مصمم و بااراده

ترسیم مدل

پس از تعیین روابط و مشخص شدن سطح متغیرها می‌توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها بر حسب سطح از بالا به پایین مرتب می‌شوند. در پژوهش حاضر در پنج سطح مولفه‌های رهبری سطح پنج دسته‌بندی شدند. شکل (۲) مدل نهایی پژوهش را نشان می‌دهد.



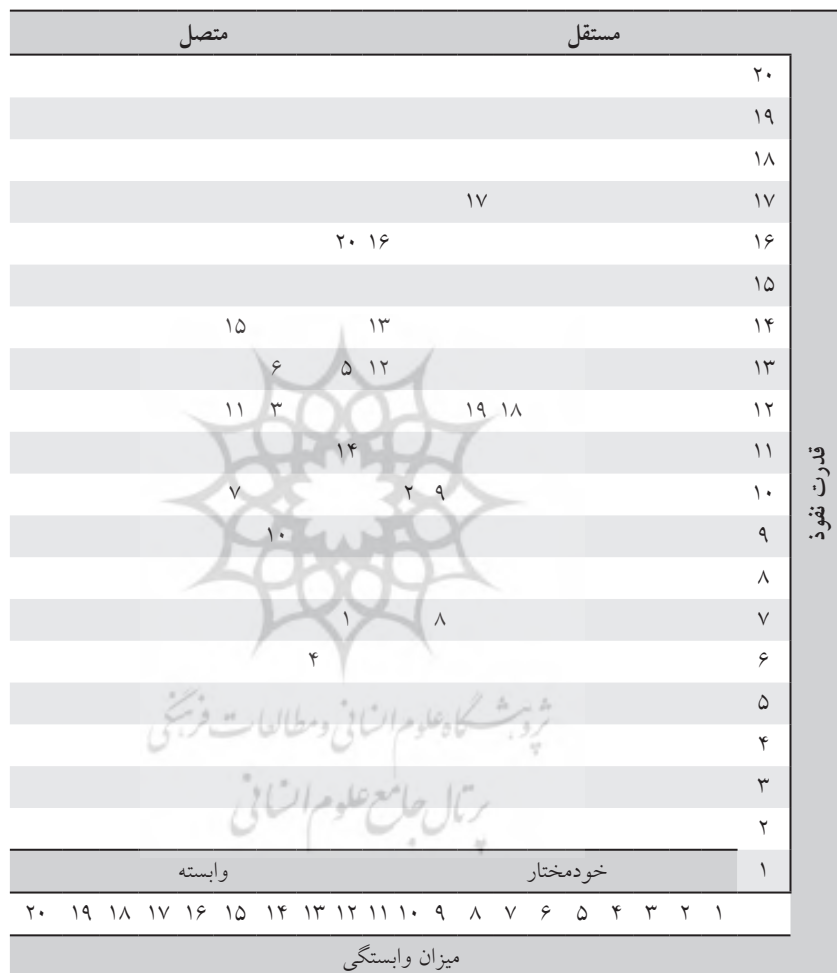
شکل ۲: مدل نهایی پژوهش

تجزیه و تحلیل MICMAC^۱

در این مرحله متغیرها بر حسب قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول شامل متغیرهای خودمختار است که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند و یا به عبارتی ارتباطات اندک و ضعیفی با سیستم برقرار می‌کنند. متغیرهای وابسته دومین دسته را تشکیل می‌دهند که دارای قدرت نفوذ اندک ولی از قدرت وابستگی بالایی برخوردار هستند. سومین دسته متغیرهای متصل نامیده می‌شوند که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند، این گونه متغیرها غیر

۱. تجزیه و تحلیل استقلال-وابستگی

ایستا هستند، یعنی هرگونه تغییر در آن‌ها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و دسته چهارم شامل متغیرهای مستقل است که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. نمودار (۱) میزان قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد.



نمودار ۱: تحلیل MICMAC

نتیجه‌گیری

امواج جهانی شدن و دگرگونی‌های شتابنده و پیش‌بینی‌ناپذیر، سازمان‌های دانش‌بنیان را با چالش‌های فراوانی روبرو کرده است. در چنین شرایطی سازمان‌ها برای آن‌که بتوانند با این تهدیدها مقابله کنند باید رهبری توانمند داشته باشند که سمت و سوی موفقیت را به آن‌ها نشان داده و سازمان را از امواج تغییرات و دگرگونی‌های شتابنده به ساحل امن موفقیت رساند. رهبری سطح پنج یکی از الگوهای رهبری سازمانی است که از سوی بسیاری صاحب‌نظران به‌عنوان رمز موفقیت سازمان‌ها ذکر شده است. رهبر سطح پنج در بالاترین سلسله‌مراتب توانایی‌های اجرایی قرار دارد و از تمامی شرایط هرم صلاحیت برخوردار است و با آمیختن فروتنی و اراده حرفه‌ای، عظمت پایدار خلق می‌کند. در پرتو چنین سبک رهبری است که تعالی سازمان در بلندمدت دوام می‌یابد و با رفتن رهبر سازمان از هم نمی‌پاشد. بنابراین رهبری سطح پنج می‌تواند راهکار جدیدی برای روبرو شدن رهبران سازمان با چالش‌های عصر نوین باشد (Caldwell, 2017). در عصر حاضر که دانش به‌عنوان یک نیروی پیش‌برنده در اقتصاد مطرح است، سازمان‌های دانش‌بنیان در سایه‌سار توانایی‌های رهبران سطح پنج می‌توانند خود را به‌عنوان سردمداران موفقیت در حوزه فعالیت خود نشان دهند. از این رو پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش‌بنیان انجام پذیرفت.

نتایج پژوهش حاضر دربرگیرنده شناسایی مولفه‌ها و ابعاد رهبری سطح پنج و در نهایت ارائه مدل رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش‌بنیان است. با توجه به یافته‌های پژوهش مولفه‌های رهبری سطح پنج در قالب پنج دسته قرار می‌گیرند. به‌این ترتیب یافته‌های پژوهش حکایت از آن دارد که رهبری فروتنانه، جاه‌طلبی سازمانی، رهبری جسور و بااراده و رهبری تعالی‌بخش به‌عنوان ابعاد اصلی و چهارگانه رهبری سطح پنج مطرح است. همچنین یافته‌ها مبین آن است که بلوغ فکری کارکنان، توان و تمایل کارکنان و کارکنان توفیق‌طلب ویژگی‌های موقعیتی هستند که رهبری سطح پنج در صورت وجود این ویژگی‌های موقعیتی به‌خوبی به ثمر می‌نشیند. به‌عبارت‌دیگر مهمترین ویژگی موقعیتی برای اجرای سبک رهبری سطح پنج، برخورداری از پیروان و کارکنانی است که دارای بلوغ فکری، توان و تمایل بالا و ویژگی توفیق‌طلبی باشند. به‌علاوه یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده نوع مبادله رهبر عضو در سبک رهبری سطح پنج است. به‌این ترتیب که نوع مبادله رهبر عضو و ارتباط رهبر با پیروان خود در سبک رهبری سطح پنج مبتنی بر روابط توأم با احترام و روابط متقابل مملو از اعتماد و احترام است. همچنین در ارتباط رهبر با پیروان خود،

الفای باور به توانایی‌های کارکنان، تلقین خودانگیزی به کارکنان و تلاش برای رشد و تعالی آنان به‌وضوح دیده می‌شود. از طرف دیگر یافته‌های پژوهش چهار مهارت اصلی را برای رهبری سطح پنج شناسایی کرده است. از این‌رو مهمترین مهارت‌های رهبری سطح پنج مهارت تفکر خلاق و جانبی، برخورداری از هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی و مهارت درک و حل مسئله هستند که رهبران سطح پنج باید حتماً مهارت‌های ذکر شده را فراگیرند. در نهایت یافته‌های پژوهش حاکی از ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری رهبری سطح پنج است. بر اساس یافته‌های پژوهش تواضع و فروتنی، مناعت طبع و بلندنظری، شوخ‌طبعی و روابط اجتماعی گسترده، شور، اشتیاق و جسارت بالا و سرسخت، مصمم و بااراده بودن از مهمترین ویژگی‌های رهبری سطح پنج است که این رهبران برای اجرای سبک رهبری سطح پنج باید آن‌ها را دارا باشند. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت‌گرفته باید عنوان نمود که نتایج پژوهش حاضر با پژوهش سلیمی و عباس‌نژاد (۱۳۹۴) همخوانی دارد. بدین‌شکل که در این پژوهش دوستی با زیردستان و احترام متقابل میان رهبران و پیروان از مهمترین ابعاد رهبری سطح پنج شناسایی شده است؛ کما اینکه در پژوهش حاضر نیز روابط مبتنی بر احترام به‌عنوان یکی از اجزای نوع مبادله رهبر عضو شناسایی شده است. همچنین نتایج پژوهش حاضر با پژوهش کالینز (۲۰۰۱) دارای اشتراک است. در پژوهش کالینز (۲۰۰۱) داشتن اراده و جسارت حرفه‌ای به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی رهبران سطح پنج شناخته شده است. با توجه به این‌که در پژوهش حاضر نیز شور و جسارت حرفه‌ای به‌عنوان یکی از ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری رهبران سطح پنج شناسایی شده، می‌توان بیان نمود که این دو پژوهش دارای همخوانی کامل هستند. از طرف دیگر نتایج پژوهش حاضر با پژوهش کالدول و همکاران (۲۰۱۷) هماهنگی دارد. این پژوهشگران تواضع و فروتنی رهبر را به‌عنوان یکی از مهمترین ویژگی‌های رهبری سطح پنج می‌دانند، درحالی‌که در پژوهش حاضر تواضع و فروتنی رهبر به‌عنوان یکی از مهمترین ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری رهبران سطح پنج شناخته شده است. در ارتباط با وجه نوآوری پژوهش حاضر لازم به ذکر است که تا زمان انجام پژوهش، هیچ پژوهشی که مبادرت به طراحی مدل رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش‌بنیان نموده باشد، یافت نشده است. در نهایت در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر باید گفت که کم بودن ادبیات و مبانی نظری مرتبط با رهبری سطح پنج و عدم وجود مدل‌های رهبری سطح پنج به‌عنوان مهمترین محدودیت پژوهش حاضر است.

پیشنهادهای کاربردی

- پژوهش حاضر به مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان در جهت نیل به موفقیت و برای ورود به عرصه رقابت جهانی و کامیابی در بازارهای داخلی پیشنهاد می‌کند که به سبک رهبری سطح پنج عنایت و توجه ویژه‌ای داشته باشند و در نحوه مدیریت و رهبری سازمان خود اصول رهبری سطح پنج را پیاده کنند.

- مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان باید در مدیریت و رهبری سازمان تحت امر خود جاه‌طلبی سازمانی و جسارت بالا و اراده راسخ را سرلوحه کار خود قرار دهند. این مدیران برای اجرای سبک رهبری سطح پنج باید بسیار جاه‌طلب باشند، اما جاه‌طلبی که سراسر در خدمت سازمان است و با اراده‌ای راسخ و عزمی جزم اهداف سازمانی را به اهداف شخصی مرجع می‌دارد. در این خصوص پیشنهاد می‌شود که مدیرانی در راس سازمان‌های دانش‌بنیان قرار گیرند که دارای مناعت طبع بالا باشند و جز اهداف اصلی سازمان به چیز دیگری نیاندیشند.

- با توجه به این‌که یافته‌های پژوهش حکایت از آن دارد که رهبری سطح پنج در موقعیتی مثمر ثمر است که کارکنان دارای بلوغ فکری بالا، توان و تمایل زیاد و توفیق‌طلبی باشند، از این‌رو به سازمان‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود که در گزینش و استخدام کارکنان افرادی را مدنظر قرار دهند که دارای بلوغ فکری بالا، توان و تمایل زیاد و انگیزه توفیق‌طلبی باشند. سازمان‌های دانش‌بنیان در فرآیند گزینش و استخدام کارکنان خود، باید سطح انگیزه و تمایل افراد را محک زده و افرادی که سطح انگیزه و تمایل توفیق‌طلبی بالاتری دارند به استخدام شرکت‌های دانش‌بنیان درآیند.

- یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که نوع مبادله رهبر عضو و ارتباط رهبر با پیروان خود در سبک رهبری سطح پنج مبتنی بر روابط توأم با احترام و روابط متقابل مملو از اعتماد و احترام است. همچنین در ارتباط رهبر با پیروان خود، القای باور به توانایی‌های کارکنان، تلقین خودانگیزی به کارکنان و تلاش برای رشد و تعالی آنان مفاهیمی است که مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان باید همواره مدنظر داشته باشند. از این‌رو به مدیران و رهبران سازمان‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود که همواره جوّ احترام و اعتماد را در میان کارکنان اشاعه دهند تا از این طریق هم مقبولیت خود را افزایش دهند و هم این‌که کارکنان، با تعهد و رضایت بیشتری وظایف خود را انجام دهند.

با توجه به نتایج پژوهش، سبک تفکر مدیران و رهبران در سازمان‌های دانش‌بنیان بسیار حایز اهمیت است. مدیران و رهبران در سازمان‌های دانش‌بنیان باید بتوانند سبک تفکر خود را مقارن

با تفکر جانبی و خلاق با پرهیز از انجماد فکری قرار دهند. با توجه به این که یافته‌های پژوهش حکایت از آن دارد که یکی از ویژگی‌های رهبران سطح پنج تفکر جانبی و خلاق با پرهیز از انجماد فکری است، بنابراین مدیران و رهبران در سازمان‌های دانش‌بنیان باید با توجه به محیط سیال سازمان‌های دانش‌بنیان از تفکر خطی بپرهیزند و با پرواز دادن اندیشه خود به سمت خلاقیت و نوآوری در این ورطه گام بردارند.

تئوری‌های نوین رهبری در نوشته‌های سازمان و مدیریت مهارت‌های تاثیرگذار رهبری را از نوع مهارت‌های اکتسابی می‌دانند که در کنار صفات و ویژگی‌های شخصی رهبر بر سبک رهبری مدیران موثر است. با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان برای پیاده‌سازی رهبری سطح پنج مهارت‌هایی همچون مهارت تفکر خلاق و جانبی، برخورداری از هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی و مهارت درک و حل مسئله را فراگیرند و این مهارت‌ها را در خود تقویت نمایند.

در نهایت به پژوهشگران، توصیه می‌شود که عوامل موثر بر شکل‌گیری سبک رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش‌بنیان را بسنجند و یا اثرگذاری رهبری سطح پنج را بر مفاهیم با نزدیک بودن معنایی مناسب مورد تحلیل و ارزیابی قرار دهند. همچنین پژوهشگران می‌توانند میزان برخورداری مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان را از سبک رهبری سطح پنج مورد پژوهش قرار دهند.

منابع

الف) فارسی

احمدی، غلامعلی و ابراهیمی، اکرم (۱۳۹۱). شناسایی رابطه میان سبک رهبری رؤسای آموزشکده‌های فنی استان تهران و رضایت شغلی کارکنان بر اساس الگوی رهبری تراز پنج کالینز، رهبری و مدیریت آموزشی، سال ششم، شماره اول، صفحات ۲۷-۴۰.

چم‌آسمانی، معصومه؛ صباغیان، زهرا و صالح صدق‌پور، بهرام (۱۳۸۹). رهبری سطح پنج در روسای دانشگاه‌های جامع، مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزش، سال سوم، شماره پنجم، صفحات ۷۷-۵۸.

حکاک، محمد؛ شریعت‌نژاد، علی و ساعدی، عبدالله (۱۳۹۵). تحلیل اثر رهبری تحول‌گرا در رفتار نوآورانه و توسعه کارآفرینی به‌منظور ایجاد شایستگی‌های سازمانی پایدار، مطالعات منابع انسانی، سال ششم، شماره نوزدهم، صفحات ۱۴۶-۱۲۱.

سلیمی، اکبر و عباس‌نژاد، محمدحسین (۱۳۹۴). تدوین الگوی رهبری منابع انسانی بر اساس رهبری سطح پنج، نظارت و بازرسی، سال دهم، شماره ۳۵، صفحات ۱۵۹-۱۲۶.

سید نقوی، میرعلی؛ قلی‌پور، آرین؛ قربانی، وجه‌اله و نصیری، محمدحسین (۱۳۸۹). رابطه رهبری سطح

پنج و رفتار ضدشهروندی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، پردیس غیرحضوری. صالح صدق پور، بهرام؛ ساکی، رضا و رضایی، امیر (۱۳۹۰). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی و رضایت شغلی با رهبری سطح پنج، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید رجایی، دانشکده علوم انسانی.

کالینز، جیم (۱۳۸۰). رهبری سطح پنجم، پیروزی فروتنی و عزم راسخ، ترجمه شهین دخت خوارزمی، گزیده مدیریت، تهران: چاپ اول.

----- (۱۳۸۳). از خوب به عالی، ترجمه ناهید سپهر، انتشارات پیک آوین، تهران: چاپ اول.

----- (۱۳۸۴). بهتر از خوب، ترجمه فضل اله امینی، انتشارات فرا، تهران: چاپ اول.

مکسول، جان (۱۳۸۴). رهبری در سطح پنجم، ترجمه فضل اله امینی، انتشارات فرا، تهران: چاپ دوم. ملایی نژاد، اعظم (۱۳۹۵). مدرسه و رهبری کوانتومی، مدیریت مدرسه، دوره چهاردهم، شماره سوم، صفحات ۵۵-۵۰.

منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر و آشنا، محمد (۱۳۸۶). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان دانش محور، اولین کنفرانس مدیریت دانش، تهران، بهمن ۱۳۸۶.

میرکمالی، محمد؛ صالح صدق پور، بهرام و جعفری، نسرین (۱۳۹۰). رابطه رهبری تراز پنج، جو سازمانی و رضایت شغلی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید رجایی، دانشکده علوم انسانی.

ب) انگلیسی

- Batistic, S. & Matej, C. (2017). How Multi-level Leadership is Research? *The Leadership Quarterly*, 28(1), pp. 86-103.
- Collins, J. (2001). Level 5 Leadership-The Triumph of Humility and Fierce Resolve, *Harvard Business Review*, January, pp. 67-76.
- Caldwell, C. Ichihō & R. Anderson, V. (2017). Understanding Level 5 Leaders: The Ethical Perspectives of Leadership Humility, *Journal of Management Development*, 36(5), pp. 724-732.
- Chamberlain, L. (2006). The Lost Art of Leadership. *Woman Today Magazines*, 12(2), pp. 5-18.
- Liao, C. (2017). Leadership in Virtual Teams: A Multilevel Leadership, *Human Resource Management Review*, 27(4), pp. 648-659.
- Wang, Catherine L. & Ahmed Pervez, K. (2003). Structure & Structural Dimensions for Knowledge-based Organizations, *Measuring Business Excellence*, 17(2), pp. 18-25.

Designing and Explaining the Fifth-Level Leadership Model in Knowledge-Based Organizations

Ali Shariat Nejad¹ Ph.D. Student of management, Department of Business Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Reza Sepahvand² Associate Professor, Department of Business Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran (Corresponding Author).

Mahmoudreza Esmaeili³ Associate Professor, Department of Business Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Seyed Najmoddin Mousavi⁴ Assistant Professor, Department of Business Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Abstract

The purpose of this study is to design and explain the fifth-level leadership model in knowledge-based organizations. This applied and descriptive survey combined quantitative and qualitative methods. The statistical population of the research was knowledge-based companies in Lorestan Province, from which 30 experts were selected according to purposive sampling method. In the qualitative section of the research, data were collected through semi-structured interviews. Atlas.ti software and the coding method were applied to analyze the data obtained from the interviews and as a result, the fifth level leadership components were identified. In the quantitative section, data were collected by questionnaires, and were analyzed by Matlab software and Interpretative Structural Modeling (ISM). Consequently, the final model of the research was developed. The results of the study include the components and dimensions of the fifth level leadership and present the five-level leadership model in knowledge-based organizations. Findings also indicate the main dimensions, situational properties, type of the leader-member exchange, skills and personality and behavioral characteristics of the fifth-level leadership.

Keywords: Leadership, The Fifth-level Leadership, Humility, Professional Will, Knowledge-based Organizations.

1. shariat.al@ul.ac.ir
2. sepahvand.re@ul.ac.ir
3. esmaili.mr@ul.ac.ir
4. mousavi.na@ul.ac.ir