

## شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج با استفاده از تکنیک Delphi Fuzzy

رضا سپهوند<sup>۱</sup> - محمود رضا اسماعیلی<sup>۲</sup> - سید نجم الدین موسوی<sup>۳</sup> - علی شریعت نژاد<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۲/۳ - تاریخ بازنگری: ۹۷/۲/۲۵ - تاریخ پذیرش: ۹۷/۳/۱

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج با استفاده از تکنیک Delphi Fuzzy است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی پیمایشی و از لحاظ نوع شناسی پژوهش در زمره پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کیفی و کمی در پارادایم قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش شرکت‌های دانش‌بنیان در استان لرستان است که ۳۰ نفر از خبرگان آن‌ها بر اساس اصل کفایت نظری و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. 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 تایید شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی نیز پرسشنامه مقایسه زوجی است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تایید شد. در بخش کیفی، داده‌های کیفی بدست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری تحلیل شد و پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج شناسایی شدند. به علاوه در بخش کمی پژوهش، با استفاده از روش Delphi fuzzy تعیین اولویت پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج انجام پذیرفت و مهمترین عوامل و پیامدهای رهبری سطح پنج مشخص شد. نتایج پژوهش نشان دهنده آن است که از میان پیشایندهای رهبری سطح پنج، مناعت طبع و بلند نظری، فروتنی و پرهیز از خودستایی، هوش هیجانی بالا و شجاعت و تهور در نوآوری به عنوان مهمترین پیشایندها و عوامل به وجود آورنده رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش‌بنیان است. همچنین نتایج مبین آن است که افق دید بلند برای سازمان، رهبری فروتنانه، اشاعه ژرف‌نگری و نکته‌سنجی و مربی‌گری، مرشدی و راهبری سازمانی از مهمترین پسایندها و پیامدهای رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش‌بنیان است.

**واژگان کلیدی:** رهبری سطح پنج، سازمان‌های دانش‌بنیان، روش دلفی فازی.

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول)

Sepahvand.re@lu.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان

۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان

۴. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان

## مقدمه

در جهان متغیر و بسیار پیچیده قرن بیست و یکم، شیوه های سنتی مدیریت و رهبری برای اداره سازمان امری ناکافی است. امروزه مدیران بر این نکته واقفند که تنها عنصر ثابت معادلات - عصر حاضر تغییر است. رهبران و مدیران عصر کنونی برای اینکه بتوانند در گستره تغییرات روزافزون، سازمان را به نحوی اثربخش رهبری کنند به روش ها و مهارت های جدیدتری نیازمند هستند. بسیاری از رهبران دانسته اند که ثبات در سازمان ها، عقیده ای قدیمی و منسوخ است و مهارت های سنتی مدیریت و رهبری، راهگشای مسائل جدید سازمانی نیست (ملایی نژاد، ۱۳۹۵: ۵۱). امروزه اداره کردن سازمان های پیچیده و پیشرفته امری است بسیار دشوار که دستیابی به این مهم مرهون زحمات رهبرانی است که بتوانند به مدد ویژگی های شخصی، جاذبه های استثنایی به همراه تواضع و فروتنی، تعهد و شور و حرارت لازم را در زیردستان برای تحریک افکار، اندیشه ها و الهام بخشیدن به آنان به منظور ایجاد رفتارهای مورد نظر خود نهادینه سازند (حکاکی و شریعت نژاد، ۱۳۹۵: ۱۲۲). این رهبران در ادبیات مدیریت و رهبری تحت عنوان رهبران سطح پنج<sup>۱</sup> شناخته می شوند؛ رهبرانی که در عین فروتنی مطلق، به دنبال به بلوغ رساندن شرکت های خود بوده و هدفی جز عظمت و موفقیت سازمان ندارند. رهبران سطح پنج اگر چه آرام و فروتن ولی مصمم و با اراده هستند و در برابر سختی به خصوص فشارهای وارده بر شرکت تسلیم نمی شوند. در حقیقت رهبران سطح پنج افرادی هستند که با آمیزه ای از تواضع فردی به همراه شور و جسارت حرفه ای به دستاوردهای عالی و پایدار دست می یابند (کالینز<sup>۲</sup>، ۱۳۸۴: ۱۵). رهبران سطح پنج به طرز باورنکردنی جاه طلبند، اما این جاه طلبی در وهله اول و قبل از هر چیز، برای سازمان است نه برای خودشان. آن ها به دور از خودخواهی و غرور به هدفی بزرگتر یعنی ساختن یک شرکت عالی می اندیشند (کالینز، ۱۳۸۳: ۲۹). از این رو سؤال پژوهش حاضر آن است که پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج در شرکت های دانش بنیان چیست؟

شرکت های دانش بنیان به عنوان 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 سازمان های پر اهمیت را در سیر تحولات و دگرگونی های تکان دهنده، به ساحل موفقیت برسانند. در دنیای امروز که دانش به عنوان مهمترین عنصر موفقیت شناخته می شود، شرکت های

---

1. Five level leadership

2. Collins

دانش بنیان به عنوان پیشران های اقتصادی، سهم بسزایی در پیشرفت و توسعه اقتصادی جوامع دارند. شرکت های دانش بنیان، سازمان های مولد دانش تخصصی هستند که در صورت داشتن رهبرانی جاه طلب که در عین توفیق خواهی با تواضع و فروتنی و کنار گذاشتن غرور و خودخواهی، بلوغ و عظمت سازمان را به موفقیت شخصی خود ترجیح می دهند، نیازمند هستند. در حقیقت شرکت های دانش بنیان به منظور نیل به موفقیت، بلوغ و عظمت و مطرح شدن در عرصه جهانی به هدایت و رهبری افرادی نیازمند هستند که با اراده و جسارت حرفه ای در کنار تواضع و فروتنی، تعهد و شور و حرارت لازم را در کارکنان و زیردستان برای تحریک افکار، اندیشه ها و الهام بخشیدن به آنان به منظور ایجاد رفتارهای مورد نظر خود فراهم آورده و کاری کنند که کارکنان سازمان نیز همانند خود، اهداف شرکت را بر اهداف شخصی مقدم دارند. بر اساس رتبه بندی شرکت های بزرگ دنیا توسط فرچون، شرکت های دانش بنیانی همچون اپل و آمازون گوی سبقت را از شرکت های تولیدی و صنعتی همچون جنرال الکتریک و استارباکس ربوده اند (ویکیپدیا، ۲۰۱۷). این امر نشان دهنده قدرت دانش و پیشبرنده بودن شرکت های دانش بنیان در عصر حاضر است که توانسته اند با هدایت و رهبری مدیران و رهبران قدرتمند به این رتبه نائل آیند. از این رو مسئله اصلی پژوهش حاضر را می توان به این شکل عنوان نمود که علی رغم پتانسیل هایی که برای شرکت های دانش بنیان داخلی وجود دارد، این شرکت ها به موفقیت های چشمگیری دست نیافته اند. به نظر می رسد کلید حل این مسئله در وهله اول در دست مدیران و رهبران این شرکت ها است که با سبک رهبری و هدایت خود می توانند این شرکت ها را در عرصه رقابت داخلی و جهانی به سر منزل موفقیت رسانند. یک سازمان دانش بنیان سعی می کند که یک سازمان یادگیرنده باشد که در آن اعضای سازمان هم به صورت 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 آنان، 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 رهبران شرکت های دانش بنیان با اتخاذ سبک رهبری سطح پنج می توانند شرکت های خود را به سمت موفقیت رهنمون سازند. از این رو پژوهش حاضر بر آن است تا مجموعه ای از پیشنهادها و پساندهای رهبری سطح پنج را تبیین نماید.

## مبانی نظری پژوهش

### رهبری سطح پنج

مدل رهبری تراز پنج که امروزه از جدیدترین و در عین حال تأثیرگذارترین الگوها در سازمان‌های بزرگ و سبک رهبری مدیران بزرگ جهان است، حاصل پژوهش‌های پنج ساله با هدف شناسایی اصولی مدیریتی که همواره سبب تمایز سازمان‌های پیشرو و برجسته شده، می‌باشد. جیم کالینز<sup>۱</sup> ابتدا در پژوهش خود اصولی را شناسایی کرد که زمینه رسیدن سازمانی از مرحله صفر تا سازمانی آرمانی و بزرگ را فراهم می‌ساخت. پیرو آن، در پاسخ به سؤالی دیگر، مبنی بر اینکه بنا به چه دلایلی یک شرکت از وضع خوب به بهتر جهش پیدا می‌کند، پژوهش دیگری که پنج سال طول کشید، انجام شد. در این بررسی، ۱۴۳۵ شرکت موفق و برگزیده در طول سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۹۵ انتخاب شدند (کالینز، ۱۳۸۴: ۱۶). مهمترین یافته پژوهش کالینز و همکارانش این بود که در واقع رمز موفقیت سازمان‌های برجسته، شیوه مدیریت این سازمان‌ها به سبک رهبری سطح پنج بود، سطحی که به اعتقاد بیلی گراهام<sup>۲</sup>، افراد کمی به آن می‌رسند و در صورت قرار گرفتن در این رده، نمونه دقیق و عالی از رهبری می‌باشند (چمبرلین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۷). مدیران این سازمان‌ها از نوع مدیران مؤثر بودند، یعنی مدیرانی که تمام دغدغه‌شان موفقیت سازمان است. در طرف مقابل این مدیران مؤثر، مدیران موفق قرار داشتند که همه تلاش‌هایشان معطوف به موفقیت، بزرگ‌نمایی و پیمودن نردبان ترقی بود (چم آسمانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۶۱). از نظر کالینز، اصطلاح سطح پنج اشاره به بالاترین رده در سلسله مراتب توانایی‌های اجرایی دارد و شامل تمامی صلاحیت‌های لازم برای رهبری موثر می‌باشد. درهریک از این سلسله‌مراتب، رهبران دارای ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های حرفه‌ای خاصی می‌باشند مانند: تواضع، اشتیاق، عزم راسخ، گرایش به اعتباربخشی به دیگران و خود را مستوجب سرزنش دانستن (کالینز، ۱۳۸۳: ۳۱). بر اساس تحقیقات کالینز، سلسله‌مراتب رهبری سطح پنج براساس پنج فاکتور شکل می‌گیرد.

**سطح اول، فردی به شدت توانا<sup>۴</sup>:** نخستین سنگ بنای رهبری در این سطح مشخص می‌شود. در این رده، نفوذ رهبر محدود به قلمرویی است که عنوان و منصب او معین می‌کند. افراد در این مرحله در محدوده نمودارهای سازمانی اختیارهای معین، و قراردادهای باقی می‌مانند.

1. Jim Collins
2. Billy graham
3. Chamberlin
4. Highly Capable Individual

به عبارت دیگر می توان این سطح را مقام یا منصب و پیروی از روی ناچار نامید (چمبرلین، ۲۰۰۶: ۹).

**سطح دوم، عضو مشارکت کننده<sup>۱</sup>:** رهبری یعنی ترغیب کارکنان به انجام کار بدون احساس اجبار و این حالت وقتی پیش می آید که رهبر در سطح دوم قرار می گیرد. در این رده، روابط دو سویه است، رهبراصالتاً عاشق کارکنان است، کاری می کند که موفقیت را لمس کنند. از چشم دیگران به مسائل نگاه می کند، از قابلیت های شخصی خود در راه کسب دستاورد گروهی استفاده کرده و با دیگران در کارهای تیمی تمرینش، مشارکت می نماید. از قدرت و توان خود برای توجه به نیازها و خواسته های کارکنان مایه می گذارد و به افراد اجازه می دهد تا او را شناسایی و درک کنند (چمبرلین، ۲۰۰۶: ۹). ماکسول این سطح را سطح اختیار نیز می نامد (مکسول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۴۷).

**سطح سوم، مدیر لایق<sup>۳</sup>:** ماکسول این سطح را سطح سازندگی می نامد. در این سطح، سود سازمان افزایش یافته، روحیه کارکنان قوی، جابجایی اندک و مدیر تغییرات متمرثم را در سازمان انجام می دهد و دیگران به خاطرنیج مثبتی که از آن آگاه هستند، تمایل به پیروی از او دارند و در نتیجه رهبری و نفوذ بر آنها آسان و دلپذیر است. رهبر در این سطح در ایجاد مسئولیت رشد و پذیرش کارکنان پیش قدم است، عوامل افزایش بازدهی رابه خوبی شناسایی کرده و به کار می بندد (چمبرلین، ۲۰۰۶: ۱۰).

**سطح چهارم، رهبر اثربخش<sup>۴</sup>:** این سطح را سطح بالندگی یا بازتولید کارکنان می نامد. در این سطح، عظمت رهبر فقط در قدرت او خلاصه نمی شود، بلکه بزرگی او ناشی از توانایی و ظرفیتش در توان افزایی دیگران نیز هست. در این رده پیروان رشد خود را مدیون راهنمایی و آموزش های رهبر می دانند و از وی به دلیل اقدامات مثبتی که برایشان انجام داده است، پیروی می کنند (مکسول، ۲۰۰۴: ۴۸).

**رهبری سطح پنج<sup>۵</sup>:** ماکسول این سطح را نفوذ ذاتی می نامد. این سطحی است که به اعتقاد بیلی گراهام افراد کمی به آن می رسند و در صورت قرار گرفتن در این رده نمونه دقیق و عالی از رهبری می باشند. رهبری در این تراز، تفاوت در رهبران کبیر و رهبران غیر کبیر نیست،

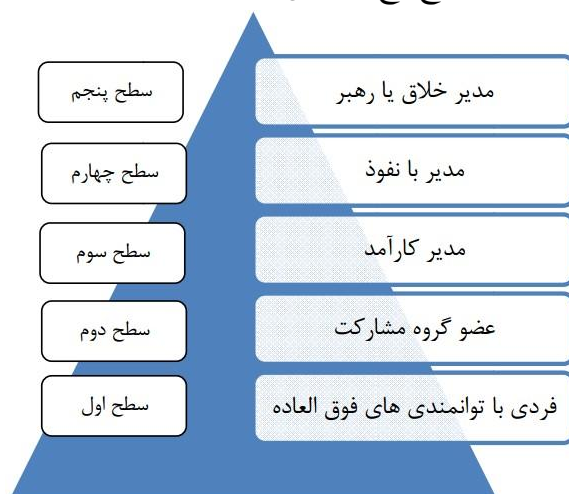
- 
1. The Contributing Team Member
  2. Maxwell
  3. The Competent Manager
  4. Effective Leader
  5. Five level leadership

بلکه به تفاوت ظریف و هوشمندانه اشاره دارد و این تفاوت اصلی ناشی از جهت گیری های فرد است (چمبرلین، ۲۰۰۶: ۱۱). در حقیقت رهبر سطح پنج کسی است که با آمیزه ای از تواضع فردی و جسارت و اراده حرفه ای به دستاوردهای عالی و پایدار دست می یابد. مدیران سطح پنج در کنار داشتن ویژگی های چهار سطح پایین تر افرادی متواضع هستند که دارای اراده حرفه ای می باشند (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۴). در جدول زیر ابعاد دو گانه رهبری سطح پنج نشان داده شده است.

جدول شماره (۱)، ابعاد دوگانه رهبری سطح پنج (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۸۹)

تواضع فردی	اراده حرفه ای
تواضع و فروتنی دارد و هرگز خودستایی نمی کند.	دستاوردهای خوب را کسب می کند و عامل جهش از خوب به عالی است.
با آرامش و سکوت عمل می کند و اصولاً بر معیارهای موثر تکیه دارد تا اقتدار فردی و تاثیر گذاری.	اراده راسخ برای هرکاری که به دستاورد مطلوب منجر می شود را دارد.
جاه طلبی و موفقیت را برای سازمان می خواهد نه برای خودش و جانشین پروری را به عنوان یک اصل مهم می داند.	به مقداری کمتر از به وجود آوردن شرکت برتر و قدرتمند راضی نمی شود.
پیوسته موفقیت شرکت را به دیگران و عوامل بیرونی نسبت می دهد.	دارای کنترل درونی است و مسئولیت نتایج نامطلوب را برعهده می گیرد.

در شمایی کلی رهبری سطح پنج در شکل شماره (۱) نشان داده شده است.



شکل شماره (۱)، رهبری سطح پنج (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۸۹)

## سازمان دانش بنیان

سازمان دانش بنیان سازمانی است که عمده ترین دارایی آن سرمایه های دانشی است. مزیت رقابتی یک سازمان دانش بنیان از طریق دانش و استفاده اثر بخش از دانش حاصل می شود. دانشگاه ها، صنایع نرم افزاری، هوا و فضا و موسسات تحقیقاتی، بنگاه های صنعتی و شرکت های داروسازی نمونه هایی بارز از سازمان های دانش بنیان هستند. تعریف یک سازمان دانش بنیان بر سه جنبه اصلی متمرکز است. اول) مأموریت اصلی یک سازمان دانش بنیان کسب و بکارگیری دانش و اطلاعات است. دوم) یک سازمان دانش بنیان سعی می کند که یک سازمان یادگیرنده باشد که در آن اعضای سازمان هم به صورت گروهی و فردی به دنبال ارتقای ظرفیت تولید دانش خود هستند. سوم) سازمان دانش بنیان از طریق جستجوی جایگاه برتر در بازار، بهترین شیوه فعالیت و تقویت روابط مبتنی بر همکاری متقابل دنبال رسیدن به کمال سازمانی است (وانگ و احمد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۲۱). سیر گذار و تکامل سازمان های دانش بنیان را به سازمان های ارگانیک، منعطف، مسطح و غیر متمرکز تبدیل کرده است که ابعاد تشکیل دهنده آن ها باید چیزی فراتر از ابعاد سازمان های سلسله مراتبی و رسمی باشد. در این گونه سازمان ها روابط غیررسمی می تواند نقش مهمی در ساختاردهی داشته باشد (منوریان و همکاران، ۱۳۸۶: ۵). در یک سازمان دانش بنیان روابط رسمی و غیر رسمی از اهمیت بسزایی برخوردار است. این سطح شامل روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون گرا و روابط عاطفی فراگیر می باشد (وانگ و احمد، ۲۰۰۳: ۲۱).

## رهبری سطح پنج در سازمان های دانش بنیان

در گذر از عصر صنعتی به عصر دانش، ضرورت و اهمیت سازمان های دانش بنیان و نحوه مدیریت و رهبری آن ها، سبک های نوین مدیریت و رهبری را در دستور کار دانشمندان مدیریت و سازمان قرار داده است (منوریان، ۱۳۸۶: ۷۸). یکی از این سبک ها، رهبری سطح پنج است. سازمان های دانش بنیان برای نیل به موفقیت و عظمت در عرصه رقابت جهانی، نیازمند رهبرانی هستند که سمت و سوی موفقیت را به آن ها نشان داده و با شور و جسارت حرفه ای و با به وجود آوردن شجاعت و توان لازم در کارکنان و زیر دستان در راستای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده 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، خواسته ها و روحیات کارکنان برخورد کند، نمی تواند به بهره وری مناسب امیدوار باشد؛ لذا پرداختن به مقوله رهبری و آن هم بهترین نوع آن، منطقی و ضروری است (سلیمی و عباس نژاد، ۱۳۹۴: ۱۲۸). این نوع برتر رهبری که اخیراً در ادبیات مدیریت و سازمان مطرح شده، رهبری سطح پنج است. چنین فردی با در هم آمیختن فروتنی و اراده حرفه ای، توسعه و پیشرفت پایدار به وجود می آورد (کالینز، ۱۳۸۴: ۱۵). اصطلاح رهبری سطح پنج به بالاترین رده در سلسله مراتب توانایی های 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 آمیزه ای متناقض از فروتنی شخصی و شور و اراده حرفه ای هستند و هیچ وقت به فکر کسب شهرت نیستند. رهبران تراز پنج، منیت را از خود دور، و آن را متوجه ساختن هدفی متعالی و اعتلای سازمان می کنند. نباید پنداشت که رهبران تراز پنج، نفع شخصی و یا منیت ندارند؛ برعکس آنها بشدت جاه طلب هستند، اما جاه طلبی آنها برای خودشان نیست بلکه برای سازمانی است که سکان هدایت آن را در دست دارند (کالینز، ۲۰۰۱: ۶۹). از این رو شرکت های دانش بنیان در جهت موفقیت باید سکان هدایت خود را در دستان رهبران سطح پنج قرار دهند. در حقیقت موفقیت شرکت های دانش بنیان در گروه رهبرانی است که از بالاترین سطح توانایی های اجرایی در کنار جاه طلبی و توفیق خواهی به دور از منیت و همراه با تواضع برخوردار باشند. سازمان های دانش بنیان از نظر دراکر، سازمان هایی هستند که در آنها ترکیب گسترده ای از متخصصان دانشی وجود دارد و دانش مهمترین رکن وجودی آن هاست. 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 به عنوان رهبران کاردان و حرفه ای و در عین حال فروتن و متواضع، به این متخصصان هیچ گاه با نگاه زیردست و پیرو برخورد نمی کنند، بلکه آنان را به صورت مشاورانی می بینند که رسیدن به اهداف در گرو وجود آنان است (مکسول<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴: ۴۷). این چنین دیدگاهی به متخصصان فنی در سازمان های دانش بنیان، تنها از رهبران سطح پنج بر می آید، که شور و شعور حرفه ای در برخورد با متخصصان را با فروتنی گره زده اند، به نحوی که این رهبران



بتوانند کارکنان دانشی سازمان های دانش بنیان را با وجود تنوع در تخصص و آزادی عمل و استقلال بالا هدایت نمایند (کالدول و اندرسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۶۲۸).

### پیشینه پژوهش

در خصوص رهبری سطح پنج پژوهش های متنوعی صورت گرفته است. چم آسمانی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "رهبری سطح پنج در میان رؤسای دانشگاه های جامع" به این نتیجه رسیدند که رؤسای دانشگاه دارای ویژگی های رهبران تراز پنج هستند، اما از ویژگی های حرفه ای رهبران تراز پنج بی بهره اند. 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 مولفه های رهبری سطح پنج و رفتار ضد شهروندی رابطه معکوس وجود دارد. بنابراین می توان 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، کینه توزی، پرخاشگری و آسیب به همکاران جلوگیری خواهد نمود. صالح صدق پور 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 به صورت 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 نشان دهنده آن است که بین رهبری سطح پنج، جو سازمانی و رضایت شغلی به صورت مثبت و مستقیم رابطه معنادار وجود دارد. احمدی و ابراهیمی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان "شناسایی رابطه میان سبک رهبری رؤسای آموزشکده های فنی استان تهران و رضایت شغلی کارکنان بر اساس الگوی رهبری سطح پنج کالینز" به این نتیجه دست یافتند که گرچه رؤسای آموزشکده های فنی و حرفه ای از ویژگی های حرفه ای رهبران تراز پنج برخوردار هستند ولی میزان برخورداری آنها از ویژگی های شخصیتی بسیار پایین است و با توجه به بالا بودن رضایت شغلی کارکنان رؤسای سطح پنج آموزشکده ها در مقایسه با رؤسای غیر سطح پنج، این الگو می تواند الگوی

مناسبی جهت پیشبرد اهداف آموزشکده های فنی و حرفه ای باشد. در پژوهش دیگری سلیمی و عباس نژاد (۱۳۹۴) به تدوین الگوی رهبری منابع انسانی بر اساس رهبری سطح پنج پرداختند. پژوهش آن ها مشخص کرد که وقت شناسی، دوستی با زیردستان در کنار کنترل و نظارت بر آنان از مهمترین مولفه های رهبری سطح پنج است. در پژوهش های خارجی، جیم کالینز<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) نظریه پرداز تئوری رهبری سطح پنج، در پژوهشی به تبیین و تشریح این مفهوم پرداخته است. او بیان می کند که رهبری سطح پنج از تلفیق دو بعد اصلی حاصل می شود. این دو بعد تواضع و فروتنی رهبر و داشتن اراده و جسارت حرفه ای است. کالینز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که رهبری در سازمان بر پایه پنج سطح انجام می شود. سطوح شناسایی شده کالینز عبارتند از: سطح اول: فردی به شدت توانا، سطح دوم: عضو مشارکت کننده، سطح سوم: مدیر لایق، سطح چهارم: رهبر اثربخش و رهبری سطح پنج. چمبرلین (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان "هنر گمشده رهبران" به ارائه ویژگی های رهبران سطح پنج پرداخت. بر این اساس مهمترین ویژگی های رهبران سطح پنج عبارتند از: توانایی ادراکی و فنی، نفوذ ذاتی، حمایت کننده و کمک دهنده، شایستگی و لیاقت و ظرفیت و بلوغ رهبری. کالینز (۱۳۸۴) در کتاب خود که برگرفته از پژوهش میدانی خودش در بالغ بر ۱۴۳۵ شرکت برجسته است، ویژگی های رهبران سطح پنج را معرفی می کند. بر این اساس رهبران سطح پنج دارای ویژگی هایی از قبیل: انتخاب افراد شایسته و اجرای هدف، قابلیت رویارویی با حقایق تلخ، ساخت چشم انداز سازمان، ترویج فرهنگ انضباط، شتاب دهنده فن آوری، تراکم بخش نیرو و جهش هستند. کلدول و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان "فهم رهبری سطح پنج بر اساس دیدگاه اخلاقی رهبر متواضع" برای متغیر تواضع و فروتنی رهبران سطح پنج ۱۲ عامل مختلف را شناسایی کردند و به این نتیجه دست پیدا کردند که مهمترین ویژگی رهبران سطح پنج، تواضع و فروتنی است و رهبری سطح پنج بدون تواضع و فروتنی رهبر غیر قابل بحث است.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت 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 روش شناسی پژوهش به تفکیک بخش کیفی

- 
1. Jim Collins
  2. Caldwell et al

و کمی ارائه شود. جامعه آماری پژوهش شرکت های دانش بنیان در استان لرستان هستند که با توجه به اطلاعاتی که در اختیار محقق قرار داده شده است، تعداد آن ها برابر با ۳۰ شرکت است که در حوزه های صنعتی، تولیدی، داروسازی و خدماتی مشغول به فعالیت هستند. بر این اساس جامعه آماری پژوهش خبرگان هستند که متشکل از مدیران ارشد و میانی شرکت های دانش بنیان استان لرستان می باشند که با استفاده از روش نمونه گیری 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، داده ها جمع آوری 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 تایید شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی نیز پرسشنامه مقایسه زوجی است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تایید شد. در بخش کیفی، داده های کیفی بدست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم افزار Atlas.ti و روش کدگذاری تحلیل شد و پیشندها و پسایندهای رهبری سطح پنج شناسایی شدند. به علاوه در بخش کمی پژوهش، با استفاده از روش Delphi fuzzy تعیین اولویت پیشندها و پسایندهای رهبری سطح پنج انجام پذیرفت و مهمترین عوامل و پیامدهای رهبری سطح پنج مشخص شد.

### یافته های پژوهش

#### یافته های جمعیت شناختی

ویژگی های اعضای نمونه مورد بررسی در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

جدول شماره (۲)، ویژگی های جمعیت شناختی نمونه

تحصیلات		حوزه فعالیت	تحصیلات		حوزه فعالیت
۱	کارشناسی	داروسازی	۳	کارشناسی	صنعتی
۱۳	کارشناسی ارشد		۱۹	کارشناسی ارشد	
۱۶	دکتری		۸	دکتری	
سابقه کار			سابقه کار		
۹	کمتر از ۱۰		۴	کمتر از ۱۰	
۱۲	۱۱-۲۰		۱۶	۱۱-۲۰	
۷	بیش از ۲۰		۱۰	بیش از ۲۰	

تحصیلات		خدماتی	تحصیلات		تولیدی
۷	کارشناسی		۵	کارشناسی	
۲۰	کارشناسی ارشد		۱۹	کارشناسی ارشد	
۳	دکتری		۶	دکتری	
سابقه کار			سابقه کار		
۸	کمتر از ۱۰		۵	کمتر از ۱۰	
۱۵	۱۱-۲۰		۱۸	۱۱-۲۰	
۷	بیش از ۲۰		۷	بیش از ۲۰	

### یافته های بخش کیفی

#### شناسایی پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج

در مصاحبه با خبرگان مجموعه‌ای از پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج شناسایی شد. در توضیح شیوه استخراج پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج لازم به توضیح است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها با کمک نرم افزار Atlas.ti و روش کدگذاری زنده<sup>۱</sup> انجام شد. بر این اساس مصاحبه انجام شده که مشتمل بر شش سوال اصلی بود، پس از ارائه توضیحات لازم به اعضای نمونه توسط محققین انجام شد. سپس متن مصاحبه های انجام شده با استفاده از روش کدگذاری زنده و با کمک نرم افزار Atlas.ti تحلیل شد. کدگذاری زنده گونه ای از کدگذاری است که در متون روش شناختی "کدگذاری تحت الفظی"، "کدگذاری کلمه به کلمه"، "کدگذاری استقرایی"، "کدگذاری طبیعی"، و "کدگذاری درونی" هم خوانده شده است. در حقیقت کدگذاری زنده به کلمه یا عبارتی کوتاه که در کلمات موجود در متن داده های مصاحبه وجود دارد، اشاره می کند. در واقع در کدگذاری زنده از تجمیع اصطلاحاتی که خود مشارکت کنندگان استفاده کرده اند، مقوله ها و مولفه‌ها بدست می آیند. با توجه به مطالب پیش گفته پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج در جدول شماره (۳) نشان داده شده است.

جدول شماره (۳)، پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج

کدها	پسایندهای رهبری سطح پنج	کدها	پیشایندهای رهبری سطح پنج
L16	مریی گری، مرشدی و راهبری سازمانی	L1	سرسخت، مصمم و با اراده بودن
L17	اشاعه تفکر جانبی در سازمان	L2	فروتنی و پرهیز از خودستایی
L18	شور و اشتیاق موفقیت	L3	مناعت طبع و بلند نظری
L19	افق دید بلند برای سازمان	L4	الهام بخشی به کارکنان
L20	ترویج جاه طلبی سازمانی	L5	تمایل به فداکاری
L21	تلاش در جهت رشد و تعالی جانشینان	L6	پرشوری و بی قراری
L22	رهبری فروتنانه	L7	روابط توأم با احترام با زیر دستان
L23	رهبری جسور و با اراده	L8	خونسردی در مواجهه با مشکلات
L24	ثبات قدم و پیوستگی	L9	باور به توانایی های خود و زیر دستان
L25	توانمندسازی زیردستان	L10	خودانگیزی و تزریق انگیزه به زیردستان
L26	ترویج تفکر خلاق و پرهیز از انجماد فکری	L11	پرهیز از حسادت و خودخواهی
L27	رهبر شوخ طبع و گشاده روی	L12	هوش هیجانی بالا
L28	پایبندی به اصول اخلاق حرفه ای	L13	عزم و اراده راسخ در نیل به موفقیت
L29	توفیق طلبی سازمانی	L14	اجتناب از غرور و تکبر
L30	اشاعه ژرف نگری و نکته سنجی در سازمان	L15	شجاعت و تهور در نوآوری

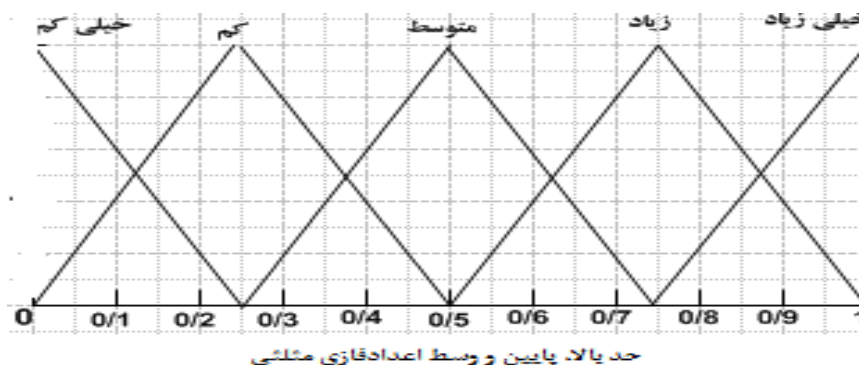
### یافته های کمی پژوهش

#### تعریف متغیرهای زبانی

بعد از مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج، عوامل در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان در مورد میزان موافقت آنها با عوامل طراحی می شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز می کنند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها

نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سوال ها پاسخ می دهند. این متغیرها با توجه به شکل و جدول زیر به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده اند.

شکل شماره (۲)، تعریف متغیرهای زبانی



در جدول شماره (۴) نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول شماره ۴- جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(0/75,1,1)	۰/۷۵
زیاد	(0/5,0/75,1)	۰/5625
متوسط	(0/25,0/5,0/75)	۰/3125
کم	(0,0/25,0/5)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(0,0,0/25)	۰/۰۶۲۵

اعداد فازی قطعی شده در جدول فوق با استفاده از رابطه مینکوسکی به شکل زیر محاسبه شده اند. ( $\beta$  حد بالای عدد فازی مثلثی،  $\alpha$  حد وسط عدد فازی مثلثی،  $m$  حد پایین عدد فازی مثلثی)

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

### نظر سنجی مرحله اول

در این مرحله مولفه های شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ های قید شده در پرسشنامه برای بدست آوردن میانگین فازی مولفه ها مورد تحلیل قرار می گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره نام و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه های خبرگان است. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، تعداد پاسخ های داده شده به هر مولفه مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت که در نظر سنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ های داده شده به شرح جدول زیر است.

جدول شماره ۵ - نتایج شمارش پاسخ های مرحله نخست نظر سنجی

پیشایندهای رهبری سطح پنج					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
سرسخت، مصمم و با اراده بودن	16	3	۶	3	۲
فروتنی و پرهیز از خودستایی	۲۰	4	۵	۱	0
مناعت طبع و بلند نظری	۲۲	۴	۴	0	0
الهام بخشی به کارکنان	۱۵	۵	۳	۵	۲
تمایل به فداکاری	۱۶	۴	۱	۴	۵
پرشوری و بی قراری	۱۴	۴	۵	۵	۲
روابط توأم با احترام با زیر دستان	۱۳	۴	۳	۵	۵
خونسردی در مواجهه با مشکلات	۱۴	۴	۴	۴	۴
باور به توانایی های خود و زیر دستان	۱۶	۳	۵	۳	3
خودانگیزی و تزریق انگیزه به زیردستان	۱۷	4	۵	۲	۲
پرهیز از حسادت و خودخواهی	۱۵	5	۵	۳	۲
هوش هیجانی بالا	۱۹	۴	۴	۳	0
عزم و اراده راسخ در نیل به موفقیت	۱۵	۵	۳	۵	۲
اجتناب از غرور و تکبر	۱۴	۵	۳	۴	۴
شجاعت و تهور در نوآوری	18	۴	۴	3	1

پسایندهای رهبری سطح پنج					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
مریی گری، مرشدی و راهبری سازمانی	۱۹	۴	۵	۱	۱
اشاعه تفکر جانبی در سازمان	۱۸	۴	۶	۱	۱
شور و اشتیاق موفقیت	۱۶	۴	۶	۳	۱
افق دید بلند برای سازمان	۲۳	۳	۴	۰	۰
ترویج جاه طلبی سازمانی	۲۰	۳	۳	۳	۱
تلاش در جهت رشد و تعالی جانشینان	۱۸	۲	۷	۲	۱
رهبری فروتنانه	۲۲	۳	۴	۱	۰
رهبری جسور و با اراده	۱۸	۵	۳	۲	۲
ثبات قدم و پیوستگی	۱۷	۶	۳	۳	۱
توانمندسازی زیردستان	۱۶	۵	۷	۱	۱
ترویج تفکر خلاق و پرهیز از انجماد فکری	۱۷	۵	۳	۳	۲
رهبر شوخ طبع و گشاده روی	۱۷	۶	۱	۳	۳
پابندی به اصول اخلاق حرفه ای	۱۶	۷	۳	۳	۱
توفیق طلبی سازمانی	۱۷	۴	۵	۲	۲
اشاعه ژرف نگری و نکته سنجی در سازمان	۲۱	۴	۴	۱	۰

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ های داده شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مولفه محاسبه می شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مولفه ها به شرح زیر است.

جدول ۶- میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی زدایی	متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی زدایی
سرسخت، مصمم و با اراده بودن	(۰/۵، ۰/۷۳، ۰/۸۵)	۰/۸۲۰	مریی گری، مرشدی، راهبری	(۰/۸۲۵، ۰/۹۱۶) (۰/۵۸۳)	۰/۹۰۸
فروتنی و پرهیز از خودستایی	(۰/۸۵، ۰/۹۴) (۰/۶۸)	۰/۹۴۱	اشاعه تفکر جانبی در سازمان	(۰/۸۰۸، ۰/۹۰۸) (۰/۵۶۶)	۰/۸۹۳
مناعت طبع و بلند نظری	(۰/۹۱، ۰/۹۶۶) (۰/۶۵)	۰/۹۷۹	شور و اشتیاق موفقیت	(۰/۷۵۸، ۰/۸۷۵) (۰/۵۱۶)	۰/۸۴۷



الهام بخشی به کارکنان	،۰/۷۱۶ ،۰/۸۴۱) (۰/۴۸۳	۰/۸۰۶	افق دید بلند برای سازمان	،۰/۹۰۸ ،۰/۹۶۶) (۰/۶۵۸	۰/۹۸۵
تمایل به فداکاری	،۰/۶۸ ،۰/۸) (۰/۴۷۵	۰/۷۶۴	ترویج جاه طلبی سازمانی	،۰/۸۱۶ ،۰/۹) (۰/۵۷۵	۰/۸۹۷
پرشوری و بی قراری	،۰/۶۹۱ ،۰/۸۲۵) (۰/۴۵۸	۰/۷۸۳	تلاش برای تعالی جانشینان	،۰/۷۸۳ ،۰/۸۸۳) (۰/۵۴۱	۰/۸۶۸
روابط توأم با احترام با زیر دستان	،۰/۶۲۵ ،۰/۷۶۶) (۰/۴۱۶	۰/۷۱۲	رهبری فروتنانه	،۰/۸۸۳ ،۰/۹۵) (۰/۶۲۳	۰/۹۶۲
خونسردی در مواجهه با مشکلات	،۰/۶۶۶ ،۰/۸) (۰/۴۵	۰/۷۵۴	رهبری جسور و با اراده	،۰/۷۹۱ ،۰/۸۹۱) (۰/۵۵۸	۰/۸۷۵
باور به توانایی خود و زیر دستان	،۰/۷۱۶ ،۰/۸۳۳) (۰/۴۹۱	۰/۸۰۲	ثبات قدم و پیوستگی	،۰/۷۹۱ ،۰/۹) (۰/۵۵	۰/۸۷۹
خودانگیزی و تزریق انگیزه	،۰/۷۶۶ ،۰/۸۷۵) (۰/۵۳۳	۰/۸۵۲	توانمندسازی زیردستان	،۰/۷۸۳ ،۰/۹) (۰/۵۴۱	۰/۸۷۲
پرهیز از حسادت و خودخواهی	،۰/۷۳۳ ،۰/۸۵۸) (۰/۵	۰/۸۲۲	تفکر خلاق و دوری انجماد فکری	،۰/۷۶۶ ،۰/۸۷۵) (۰/۵۳۳	۰/۸۵۲
هوش هیجانی بالا	،۰/۸۲۵ ،۰/۹۱۶) (۰/۵۷۵	۰/۹۱۰	رهبر شوخ طبع و گشاده روی	،۰/۷۵۸ ،۰/۸۶۶) (۰/۵۳۳	۰/۸۴۱
عزم و اراده راسخ در موفقیت	،۰/۷۱۶ ،۰/۸۴۱) (۰/۴۸۳	۰/۸۰۶	پایبندی به اصول اخلاق حرفه ای	،۰/۷۸۳ ،۰/۹) (۰/۵۴۱	۰/۸۷۲
اجتناب از غرور و تکبر	،۰/۷۶۵ ،۰/۸۰۸) (۰/۴۵۸	۰/۷۶۲	توفیق طلبی سازمانی	،۰/۷۶۶ ،۰/۸۷۵) (۰/۵۳۳	۰/۸۵۲
شجاعت و تهور در نوآوری	،۰/۷۹۱ ،۰/۸۹۱) (۰/۵۵	۰/۸۷۷	اشاعه ژرف نگری و نکته سنجی	،۰/۸۷۵ ،۰/۹۵) (۰/۶۲۵	۰/۹۵۶

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

## نظر سنجی مرحله دوم

در نظر سنجی مرحله دوم نتایج شمارش پاسخ های داده شده به مولفه های شناسایی شده به شرح جدول زیر است.

جدول ۷ - نتایج شمارش پاسخ های مرحله دوم نظر سنجی

پیشایندهای رهبری سطح پنج					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
سرسخت، مصمم و با اراده بودن	۵۱	۴	۵	۴	۲
فروتنی و پرهیز از خودستایی	۱۹	۵	۴	۲	۰
مناعت طبع و بلند نظری	۲۱	۵	۳	۱	۰
الهام بخشی به کارکنان	۱۴	۶	۴	۴	۲
تمایل به فداکاری	۱۵	۵	۲	۳	۵
پرشوری و بی قراری	۱۳	۵	۶	۴	۲
روابط توأم با احترام با زیر دستان	۱۲	۵	۴	۴	۵
خونسردی در مواجهه با مشکلات	۱۳	۵	۵	۳	۴
باور به توانایی های خود و زیر دستان	۱۵	۴	۶	۲	۳
خودانگیزی و تزریق انگیزه به زیردستان	۱۶	۵	۶	۱	۲
پرهیز از حسادت و خودخواهی	۱۴	۶	۶	۲	۲
هوش هیجانی بالا	۱۸	۵	۵	۲	۰
عزم و اراده راسخ در نیل به موفقیت	۱۴	۶	۴	۴	۲
اجتناب از غرور و تکبر	۱۳	۶	۴	۳	۴
شجاعت و تهور در نوآوری	۱۷	۵	۵	۲	۱
پسایندهای رهبری سطح پنج					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
مربی گری، مرشدی و راهبری سازمانی	۱۸	۵	۶	۱	۰
اشاعه تفکر جانبی در سازمان	۱۷	۵	۷	۰	۱
شور و اشتیاق موفقیت	۱۵	۵	۷	۲	۱
افق دید بلند برای سازمان	۲۲	۴	۴	۰	۰
ترویج جاه طلبی سازمانی	۱۹	۴	۴	۲	۱
تلاش در جهت رشد و تعالی جانشینان	۱۷	۳	۸	۱	۱
رهبری فروتنانه	۲۱	۴	۵	۰	۰

رهبری جسور و با اراده	۱۷	۶	۴	۱	۲
ثبات قدم و پیوستگی	۱۶	۷	۴	۲	۱
توانمندسازی زیردستان	۱۵	۸	۴	۲	۱
ترویج تفکر خلاق و پرهیز از انجماد فکری	۱۶	۶	۴	۲	۲
رهبر شوخ طبع و گشاده روی	۱۶	۷	۲	۲	۳
پایبندی به اصول اخلاق حرفه ای	۱۵	۸	۴	۳	۰
توفیق طلبی سازمانی	۱۶	۵	۶	۱	۲
اشاعه ژرف نگری و نکته سنجی در سازمان	۲۰	۵	۵	۰	۰

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ های داده شده به هر مولفه در مرحله دوم و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلی برای مولفه ها از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مولفه محاسبه می شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مولفه ها در مرحله دوم به شرح زیر است.

جدول ۸- میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	فازی زادایی	متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	فازی زادایی
سرسخت، مصمم و با اراده بودن	(۰/۷۱۶، ۰/۸۴۱) (۰/۴۸۳)	0/811	مربی گری، مرشدی، راهبری	(۰/۸۳، ۰/۹۳۳) (۰/۵۸۳)	۰/۹۱۷
فروتنی و پرهیز از خودستایی	(۰/۸۴۱، ۰/۹۳۳) (۰/۵۹۱)	۰/۹۳۶	اشاعه تفکر جانبی در سازمان	(۰/۸۰۸، ۰/۹۱۶) (۰/۵۶۶)	۰/۸۹۵
مناعت طبع و بلند نظری	(۰/۸۸۳، ۰/۹۵۸) (۰/۶۳۳)	۰/۹۷۴	شور و اشتیاق موقفیت	(۰/۷۵۸، ۰/۸۶۳) (۰/۵۱۶)	۰/۸۵۰
الهام بخشی به کارکنان	(۰/۷۱۶، ۰/۸۵) (۰/۴۸۳)	۰/۸۰۸	افق دید بلند برای سازمان	(۰/۹، ۰/۹۶۶) (۰/۶۵)	۰/۹۷۹
تمایل به فداکاری	(۰/۶۸۳، ۰/۸۰۸) (۰/۴۷۵)	۰/۷۶۶	ترویج جاه طلبی سازمانی	(۰/۸۱۶، ۰/۹۰۸) (۰/۵۷۵)	۰/۹
پرشوری و بی قراری	(۰/۶۹۱، ۰/۸۳۳) (۰/۴۵۸)	۰/۷۸۵	تلاش برای تعالی جانشینان	(۰/۷۸۳، ۰/۸۹۱) (۰/۵۴۱)	۰/۸۷۰
روابط توأم با احترام با زیر دستان	(۰/۶۲۵، ۰/۷۷۵) (۰/۴۱۴)	۰/۷۱۴	رهبری فروتنانه	(۰/۸۸۳، ۰/۹۵۸) (۰/۶۳۳)	۰/۹۶۴

خونسردی در مواجهه با مشکلات	،۰/۶۶۶ ،۰/۸۰۸ (۰/۴۵)	۰/۷۵۶	رهبری جسور و با اراده	،۰/۷۹۱ ،۰/۹ (۰/۵۸۴)	۰/۸۷۷
باور به توانایی خود و زیر دستان	،۰/۷۱۶ ،۰/۸۴۱ (۰/۴۹۱)	۰/۸۰۵	ثبات قدم و پیوستگی	،۰/۷۹۱ ،۰/۹۰۸ (۰/۵۵)	۰/۸۸۱
خودانگیزی و تزریق انگیزه	،۰/۷۶۶ ،۰/۸۸۳ (۰/۵۳۳)	۰/۸۵۴	توانمندسازی زیردستان	،۰/۷۸۳ ،۰/۹۰۸ (۰/۵۴۱)	۰/۸۷۵
پرهیز از حسادت و خودخواهی	،۰/۷۳۳ ،۰/۸۶۶ (۰/۵)	۰/۸۲۵	تفکر خلاق و دوری انجماد فکری	،۰/۷۶۶ ،۰/۸۸۲ (۰/۵۳۳)	۰/۸۵۴
هوش هیجانی بالا	،۰/۸۲۵ ،۰/۹۲۵ (۰/۵۷۵)	۰/۹۱۲	رهبر شوخ طبع و گشاده روی	،۰/۸۴۱ ،۰/۷۷۵ (۰/۵۹۱)	۰/۸۴۳
عزم و اراده راسخ در موفقیت	،۰/۷۱۶ ،۰/۸۵ (۰/۴۸۳)	۰/۸۰۸	پایبندی به اصول اخلاق حرفه ای	،۰/۷۹۱ ،۰/۹۱۶ (۰/۵۴۱)	۰/۸۸۵
اجتناب از غرور و تکبر	،۰/۶۷۵ ،۰/۸۱۶ (۰/۴۵۸)	۰/۷۶۴	توفیق طلبی سازمانی	،۰/۷۶۶ ،۰/۸۸۳ (۰/۵۳۳)	۰/۸۵۴
شجاعت و تهور در نوآوری	،۰/۷۹۱ ،۰/۹ (۰/۵۵)	۰/۸۷۹	اشاعه ژرف نگری و نکته سنجی	،۰/۸۷۵ ،۰/۹۵۸ (۰/۶۲۵)	۰/۹۵۸

پس از اینکه هردو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده پسایندها و پیشایندهای رهبری سطح پنج مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی شده پسایندها و پیشایندهای رهبری سطح پنج در مرحله اول و دوم به شرح جدول زیر است.

جدول ۹- اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظر سنجی

متغیرها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	متغیرها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین
سرسخت، مصمم و با اراده بودن	۰/۸۲۰	0/811	۰/۰۹	مربی گری، مرشدی، راهبری	۰/۹۰۸	۰/۹۱۷	۰/۰۹
فروتنی و	۰/۹۴۱	۰/۹۳۶	۰/۰۵	اشاعه تفکر	۰/۸۹۳	۰/۸۹۵	۰/۰۲

پرهیز از خودستایی				جانبی در سازمان			
مناعت طبع و بلند نظری	۰/۹۷۹	۰/۹۷۴	۰/۰۵	شور و اشتیاق موفقیت	۰/۸۴۷	۰/۸۵۰	۰/۰۳
الهام بخشی به کارکنان	۰/۸۰۶	۰/۸۰۸	۰/۰۲	افق دید بلند برای سازمان	۰/۹۸۵	۰/۹۷۹	۰/۰۶
تمایل به فداکاری	۰/۷۶۴	۰/۷۶۶	۰/۰۲	ترویج جاه طلبی سازمانی	۰/۸۹۷	۰/۹	۰/۰۳
پرشوری و بی قراری	۰/۷۸۳	۰/۷۸۵	۰/۰۲	تلاش برای تعالی جانشینان	۰/۸۶۸	۰/۸۷۰	۰/۰۲
روابط توأم با احترام با زیر دستان	۰/۷۱۲	۰/۷۱۴	۰/۰۲	رهبری فروتنانه	۰/۹۶۲	۰/۹۶۴	۰/۰۲
خونسردی در مواجهه با مشکلات	۰/۷۵۴	۰/۷۵۶	۰/۰۲	رهبری جسور و با اراده	۰/۸۷۵	۰/۸۷۷	۰/۰۲
باور به توانایی خود و زیر دستان	۰/۸۰۲	۰/۸۰۵	۰/۰۳	ثبات قدم و پیوستگی	۰/۸۷۹	۰/۸۸۱	۰/۰۲
خودانگیزی و تزریق انگیزه	۰/۸۵۲	۰/۸۵۴	۰/۰۲	توانمندسازی زیردستان	۰/۸۷۲	۰/۸۷۵	۰/۰۳
پرهیز از حسادت و خودخواهی	۰/۸۲۲	۰/۸۲۵	۰/۰۳	تفکر خلاق و دوری انجماد فکری	۰/۸۵۲	۰/۸۵۴	۰/۰۲
هوش هیجانی بالا	۰/۹۱۰	۰/۹۱۲	۰/۰۲	رهبر شوخ طبع و گشاده روی	۰/۸۴۱	۰/۸۴۳	۰/۰۲
عزم و اراده راسخ در موفقیت	۰/۸۰۶	۰/۸۰۸	۰/۰۲	پایندی به اصول اخلاق حرفه ای	۰/۸۷۲	۰/۸۸۵	۰/۰۳



## بحث و نتیجه گیری

امواج جهانی شدن و دگرگونی های شتابنده و پیش بینی ناپذیر، سازمان های دانش بنیان را با چالش های فراوانی روبرو کرده است. در چنین شرایطی سازمان ها برای آنکه بتوانند با این تهدیدها مقابله کنند باید رهبری توانمند داشته باشند. رهبری سطح پنج یکی از الگوهای رهبری سازمانی است که از سوی بسیاری صاحب نظران به عنوان رمز موفقیت سازمان ها ذکر شده است. رهبر سطح پنج در بالاترین سلسله مراتب توانایی های اجرایی قرار دارد و از تمامی شرایط هرم صلاحیت برخوردار است و با آمیختن فروتنی و اراده حرفه ای، عظمت پایدار خلق می کند. در پرتو چنین سبک رهبری است که تعالی سازمان در بلند مدت دوام می یابد و با رفتن رهبر سازمان از هم نمی پاشد. بنابراین رهبری سطح پنج می تواند راهکار جدیدی برای روبرو شدن رهبران سازمان با چالش های عصر نوین باشد (کالدول و همکاران، ۲۰۱۷: ۶۲۹). در عصر حاضر که دانش به عنوان یک نیروی پیشبرنده در اقتصاد مطرح است، سازمان های دانش بنیان در سایه سار توانایی های رهبران سطح پنج می توانند خود را به عنوان سردمداران موفقیت در حوزه فعالیت خود نشان دهند. از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج با استفاده از تکنیک Delphi Fuzzy در سازمان های دانش بنیان انجام پذیرفت.

نتایج پژوهش حاضر مشتمل بر شناسایی پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج و اولویت بندی آن ها در شرکت های دانش بنیان است. پیشایندهای شناسایی شده رهبری سطح پنج یا به عبارت دیگر عوامل بوجود آورنده رهبری سطح پنج در سازمان های دانش بنیان، سرسخت، مصمم و با اراده بودن، فروتنی و پرهیز از خودستایی، مناعت طبع و بلند نظری، الهام بخشی به کارکنان، تمایل به فداکاری، پرشوری و بی قراری، روابط توأم با احترام با زیر دستان، خونسردی در مواجهه با مشکلات، باور به توانایی های خود و زیر دستان، خودانگیزی و تزریق انگیزه به زیردستان، پرهیز از حسادت و خودخواهی، هوش هیجانی بالا، عزم و اراده راسخ در نیل به موفقیت، اجتناب از غرور و تکبر و شجاعت و تهور در نوآوری است. به علاوه پسایندها یا پیامدها و نتایج رهبری سطح پنج در شرکت های دانش بنیان، مربی-گری، مرشدی و راهبری سازمانی، اشاعه تفکر جانبی در سازمان، شور و اشتیاق موفقیت، افق دید بلند برای سازمان، ترویج جاه طلبی سازمانی، تلاش در جهت رشد و تعالی جانشینان، رهبری فروتنانه، رهبری جسور و با اراده، ثبات قدم و پیوستگی، توانمندسازی زیردستان،

ترویج تفکر خلاق و پرهیز از انجماد فکری، رهبر شوخ طبع و گشاده روی، پایبندی به اصول اخلاق حرفه ای، توفیق طلبی سازمانی و اشاعه ژرف نگری و نکته سنجی در سازمان است. نتایج پژوهش نشان می دهد که از میان پیشایندهای رهبری سطح پنج، مناعت طبع و بلند نظری، فروتنی و پرهیز از خودستایی، هوش هیجانی بالا و شجاعت و تهور در نوآوری به عنوان مهمترین پیشایندها و عوامل به وجود آورنده رهبری سطح پنج در سازمان های دانش بنیان هستند. همچنین نتایج مبین آن است که افق دید بلند برای سازمان، رهبری فروتنانه، اشاعه ژرف نگری و نکته سنجی و مربی گری، مرشدی و راهبری سازمانی از مهمترین پسایندها و پیامدهای رهبری سطح پنج در سازمان های دانش بنیان است. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش های صورت گرفته باید گفت که نتایج این پژوهش با نتایج سلیمی و عباس نژاد (۱۳۹۴) همخوانی دارد. این پژوهشگران نیز همچون پژوهش حاضر دوستی و احترام به زیر دستان را به عنوان عاملی موثر در رهبری سطح پنج می دانند. به علاوه یافته های پژوهش حاضر با پژوهش چمبرلین (۲۰۰۶) هماهنگ است. یافته های پژوهش چمبرلین (۲۰۰۶) همچون پژوهش حاضر توانایی های فکری رهبر را یک عامل مهم در شکل گیری رهبری سطح پنج معرفی می کند. همچنین نتایج پژوهش حاضر با پژوهش کالدول و همکاران (۲۰۱۷) دارای اشتراک است. وجه اشتراک هر دو پژوهش، معرفی فروتنی رهبر به عنوان جز لاینفک رهبری سطح پنج می باشد. در خصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر لازم به ذکر است با توجه به اینکه رهبری سطح پنج از مفاهیم بدیع و نوظهور در ادبیات مدیریت سازمان است، تا زمان انجام پژوهش، تحقیقی که به شناسایی پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج پرداخته باشد، دیده نشد. در نهایت در خصوص محدودیت های پژوهش باید عنوان نمود که از کم بودن ادبیات پژوهش و تعداد محدود پژوهش های صورت گرفته در ارتباط با مفهوم رهبری سطح پنج به عنوان محدودیت پژوهش حاضر یاد می شود.

### پیشنهادهای پژوهش

پژوهش حاضر به مدیران سازمان های دانش بنیان پیشنهاد می کند که سبک رهبری سطح پنج را به عنوان چراغ راهی که آن ها را به موفقیت در عرصه رقابت داخلی و جهانی می رساند، در نظر داشته باشند. برای رهبری سازمان های دانش بنیان، رهبران سازمان های دانش بنیان باید مناعت طبع و بلند نظری، فروتنی و پرهیز از خودستایی و شجاعت و تهور در نوآوری را



سرلوحه کار خود قرار دهند.

پژوهش حاضر به مدیران سازمان‌های دانش بنیان پیشنهاد می‌کند که بر توانایی خود در کنترل احساسات و شناسایی احساسات دیگران در تعامل خود با زیر دستان اهتمام بیشتری ورزند. این مقوله که تحت عنوان هوش هیجانی مطرح است، طبق نتایج پژوهش یکی از پیشایندها و عوامل ایجاد کننده سبک رهبری سطح پنج است. مدیرانی که از هوش هیجانی بالا برخوردار هستند در اثرگذاری بر زیر دستان موفق تر هستند و با بهره گیری از هوش هیجانی خود بهتر می‌توانند زیر دستان را برای نیل به موفقیت سازمانی ترغیب کنند.

یکی از یافته‌های پژوهش حاضر، تمرکز مدیران بر جاه طلبی سازمانی است. جاه طلبی سازمانی مفهومی است که دلالت بر این نکته دارد که مدیران سازمان‌ها باید ترجیحات سازمانی را بر مقاصد شخصی مرجح دارند. مطابق با تئوری رهبری سطح پنج، مدیران سازمان‌های دانش بنیان باید با فروتنی کامل اهداف سازمان را بر ترجیحات خود مقدم دارند و تمام تلاش خود را در رسیدن به اهداف سازمان به کار گیرند.

با توجه به محیط فعالیت سازمان‌های دانش بنیان، شجاعت و تهور در نوآوری مقوله‌ای است که در سبک رهبری سطح پنج بسیار به کار این سازمان‌ها می‌آید. مدیران و رهبران سازمان‌های دانش بنیان باید حس شجاعت و تهور در نوآوری را در خود و زیر دستان به وجود آورند و با خود انگیزی و برانگیختن زیر دستان سازمان خود را به سوی نوآوری رهنمون سازند.

با توجه به نتایج پژوهش، سبک تفکر رهبران در سازمان‌های دانش بنیان بسیار حائز اهمیت است. رهبران در سازمان‌های دانش بنیان باید بتوانند سبک تفکر خود را مقارن با تفکر جانبی و خلاق با پرهیز از انجماد فکری قرار دهند. با توجه به اینکه یافته‌های پژوهش حکایت از آن دارد که یکی از ویژگی‌های رهبران سطح پنج تفکر جانبی و خلاق با پرهیز از انجماد فکری است، لذا رهبران در سازمان‌های دانش بنیان باید با توجه به محیط سیال سازمان‌های دانش بنیان از تفکر خطی پرهیزند به سمت خلاقیت و نوآوری گام بردارند.

## منابع و ماخذ

- احمدی، غلامعلی، ابراهیمی، اکرم، (۱۳۹۱)، شناسایی رابطه میان سبک رهبری رؤسای آموزشکده های فنی استان تهران و رضایت شغلی کارکنان بر اساس الگوی رهبری تراز پنج کالینز، رهبری و مدیریت آموزشی، سال ششم، شماره اول، ص ۲۷-۴۰
- چم آسمانی، معصومه، صباغیان، زهرا، صدق پور، صالح، رهبری سطح پنج در روسای دانشگاه های جامع، مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزش، سال سوم، شماره پنجم، ص ۵۸-۷۷
- حکاک، محمد، شریعت نژاد، علی، ساعدی، عبدالله، (۱۳۹۵)، تحلیل اثر رهبری تحول گرا در رفتار نوآورانه و توسعه کارآفرینی به منظور ایجاد شایستگی های سازمانی پایدار، *مطالعات منابع انسانی*، سال ششم، شماره نوزدهم، ص ۱۲۱-۱۴۶
- سید نقوی، میرعلی، قلی پور، آریز، قربانی، وجه الله، نصیری، محمد حسین، (۱۳۸۹)، رابطه رهبری سطح پنج و رفتار ضدشهروندی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، پردیس غیرحضوری.
- سلیمی، اکبر، عباس نژاد، محمدحسین، (۱۳۹۴)، تدوین الگوی رهبری منابع انسانی بر اساس رهبری سطح پنج، نظارت و بازرسی، سال دهم، شماره ۳۵، ص ۱۲۶-۱۵۹
- صالح صدق پور، بهرام، ساکی، رضا، 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.
- کالینز، جیم، (۱۳۸۳)، *از خوب به عالی*، ترجمه ناهید سپهر، انتشارات پیک آوین، تهران، چاپ اول.
- کالینز، جیم، (۱۳۸۴)، *بهتر از خوب*، ترجمه فضل الله امینی، انتشارات فرا، تهران، چاپ اول.
- میر کمالی، محمد، صالح صدق پور، بهرام، جعفری، نسرین، (۱۳۹۰)، رابطه رهبری تراز پنج، جو سازمانی و رضایت شغلی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید رجایی، دانشکده علوم انسانی.
- مکسول، جان، (۱۳۸۴)، رهبری در سطح پنجم، ترجمه فضل الله امینی، انتشارات فرا، تهران، چاپ دوم.

ملایی نژاد، اعظم، (۱۳۹۵)، مدرسه و رهبری کوانتومی، نشریه مدیریت مدرسه، دوره  
چهاردهم، شماره سوم، ص ۵۰-۵۵  
منوریان، عباس، عسگری، ناصر، آشنا، محمد، (۱۳۸۶)، ابعاد ساختاری سازمان دانش بنیان،  
کنفرانس مدیریت دانش، بهمن ۱۳۸۶

Collins, J. (2001). Level 5 Leadership-The Triumph of Humility and Fierce Resolve, *Harvard Business Review*, January, pp. 67-76.

Caldwell, c, Ichiho, R, Anderson, V, (2017) "Understanding level 5 leaders: the ethical perspectives of leadership humility", *Journal of Management Development*, Vol. 36(5), pp.724-732

Chamberlain, Loaur (2006). The Lost art of leadership. *Woman Today Magazines*, 12, (2): 48-5,

Wang Catherine. L., Ahmed Pervez, K. (2003), structure & Structural dimensions for knowledge-based organizations, *measuring business excellence*, vol. 17, pp. 18-25