



## Original Article (Quantified)

## Analysis of the focal relationship of level five leadership with school organizational excellence

Hosein Majooni<sup>1</sup> , Siroos Ghanbari<sup>2</sup> 

1- PhD Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran

2- Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran

**Receive:**

14 June 2023

**Revise:**

11 September 2023

**Accept:**

18 October 2023




**Abstract**

The aim of the present study was to investigate the focal relationship of level five leadership with organizational excellence of schools. The statistical population of the research included all the teachers of primary schools in Fars province in the academic year of 2020-2021, numbering 16,264 people. According to the classes of the research society such as the type of region (rich, semi-rich and deprived), the number of cities/districts (39), and gender (male and female) by proportional stratified random sampling method and based on the Cochran formula, a sample of 375 people was selected. The research method is quantitative, descriptive and correlational. Data collection was done based on five-level leadership questionnaire of Cham Asemani (2007), and Organizational Excellence of Amarloo (2018), whose Cronbach's alpha coefficient was 0.96 and 0.91, respectively. In order to analyze the data, descriptive techniques, Pearson correlation matrix, focal correlation analysis, and multiple linear regression were used through SPSS 25 software. The results showed that: the dimensions of level five leadership have a positive and significant focal correlation in alpha of 0.01 with a value of 0.725 with the organizational excellence of schools and are able to explain 464% of the variance of the variable of organizational excellence of schools. Dimensions of manager's personality traits; choosing competent employees, then setting the goal; disciplinary culture; the use of technology and the force density dimension and jump have a positive and significant effect on the organizational excellence variable of schools at the level of 0.01.

**Keywords:**

Level five leadership,  
School organizational  
excellence,  
Focal relationship,  
Teachers.

**Please cite this article as (APA):** Majooni, H., & Ghanbari, S. (2024). Analysis of the focal relationship of level five leadership with school organizational excellence. *Management and Educational Perspective*, 6(1), 99-123.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.407182.1217">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.407182.1217</a>	
<b>Corresponding Author:</b> Hosein Majooni	20.1001.1.27169820.1403.6.1.7.2	
<b>Email:</b> hosinmajooni@gmail.com	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	



## Extended abstract

### Introduction

Educational organizations face rapidly changing conditions, because they are placed in an environment that changes rapidly and require innovative and superior capabilities to be able to respond to the challenges of the dynamic environment. Therefore, these organizations want to establish a cycle of continuous improvement, achieve excellence, continuously improve the quality of service delivery, increase the capability of internal elements and human resources, and finally compare themselves with other organizations with the same outline of the organizational excellence model. In this regard, education and training, in sync with other institutions, taking into account its important duties and to face these changes, has measures on its agenda, among which this organization pays attention to the organizational excellence of schools. Organizational excellence guarantees that all parts of the organization work together harmoniously and coherently, and by strengthening and providing the best criteria and methods of self-evaluation and continuous improvement, it helps the progress of organizations. Therefore, the most important management challenge at present is the balanced movement towards improvement and excellence, as well as identifying the factors affecting the organizational excellence of schools. Leadership styles are one of the factors influencing the organizational excellence of schools. Among the leadership styles, level five leadership, as a new perspective for twenty-first century organizations, can be the newest and at the same time, the most practical model that places organizations in the most prominent position of global capitals and assets. Five-level leadership is one of the organizational leadership models mentioned by Collins as the key to the success of organizations. The level five leader is in the highest hierarchy of executive abilities and has all the conditions of the competency pyramid and creates lasting greatness by combining humility and professional will. It is in the light of this leadership style that the excellence of the organization lasts in the long term and the organization does not fall apart when the leader leaves. Considering the importance and necessity of level five leadership and organizational excellence of schools and considering that no research has investigated the mutual relationship between these two variables so far, in this research we are looking for an answer to the question: What is the mutual relationship between level five leadership and organizational excellence of schools, and how do the dimensions of two variables explain and predict each other?

### Theoretical foundations

Today, leading large and advanced organizations is a difficult task, and this important task requires the efforts of leaders who can, with the help of personality traits, exceptional attractions along with humility, institutionalize the necessary commitment and passion in employees to arouse thoughts, opinions and inspiration to allow them to their expected behaviors. Collins (2001) called this new type of calm and submissive but determined and committed leader "level five leader". The level five leadership model, which today is one of the newest and at the same time the most influential models in large organizations and the utility of great managers of the world, is the result of Jim Collins' five-year research. Collins considers level five leadership to be the key to the success of organizations in moving from good status to excellence. Excellence in the word means rising and being superior, and is a term that is described as the highest order of evaluation. Organizational excellence is the formulation of programs aligned with the organization and its environment, which leads to the excellence of the organization and ensures the process of implementing programs and evaluations of the organization based on comprehensive quality management tools, continuous improvement and organizational learning. In line with the relationship between leadership styles and organizational excellence of schools, Aljaloudi & Battah (2010) in a



research mentioned suggestions to increase the use of level five leadership model by managers in schools, which include: providing systems and programs that strengthen the foundations of level five leadership for current and future managers; preparing detailed and standard guidelines, criteria and methods for selecting and hiring school teachers; conducting analytical and realistic studies about the internal and external environment; and also identifying the problems and obstacles in the education department of schools. In a research, McCoy (2011) showed that five-level leadership behaviors help all teachers and students to become more capable and efficient based on Collins' theory and thus go from good to great.

### **Research Methodology**

The present research is quantitative according to the research philosophy, applicable according to the purpose, and descriptive and correlative in terms of the method of data collection and analysis. The research population included all the teachers of primary schools in Fars province in the academic year of 2020-2021, numbering 16,264 people. Considering the classes of the research community based on the number of cities/districts (39), using proportional stratified random sampling and Cochran's formula (at the alpha level of 0.05; error value of 0.05 and the ratio of p and q equal to 0.5), the statistical sample volume was determined to be 375 teachers. The library study method was used in order to collect the theoretical foundations and also the research records of the research topic. The process of gathering the required data was also done online through two questionnaires of level five leadership of Cham Asemani (2007), consisting of 31 items; and schools' organizational excellence of Ammarloo (2018), consisting of 16 items. To analyze the data, statistical techniques were used through SPSS statistical software. Frequency distribution tables, central indices (mean, median and mean), and dispersion indices (standard deviation and variance) were used in the descriptive analysis of the data, and the statistical techniques of Pearson correlation coefficient, focal correlation coefficient, and multivariate regression were used in testing the research hypotheses.

### **Research findings**

The findings related to the first hypothesis of the research showed that the dimensions of level five leadership have a positive and significant focal correlation in alpha of 0.01 with a value of 0.725 with the organizational excellence of schools. Dimensions of manager's personality traits; Choosing competent employees, then setting the goal; disciplinary culture; the use of technology and the force density dimension has a positive and significant effect on the organizational excellence variable of schools at the level of 0.01. The findings related to the second hypothesis of the research showed that the dimensions of level five leadership are able to explain 464% of the variance of the variable of organizational excellence of schools. The dimension of force concentration and jump has the most effect; while the dimension of technology use has the least significant regression effect on the organizational excellence of schools.

### **Conclusion and Discussion**

The purpose of the research was to investigate the focal relationship of level five leadership with the organizational excellence of schools. The results of the research are in agreement with the results of the studies of Qamar & Soomro (2023), Lasrado & Kassem (2021), Al-Dhaafri & Alosani (2021), Rostami alileh et al (2020), Adams, Mooi & Muniandy (2020), Alhefity, Ameen & Bhaumik (2019), Aljaloudi & Battah (2019), Caldwell, Ichiho & Anderson (2017), Farahbakhsh & Mohammadi (2017). In explaining the results, it can be said that the education authorities pave the way to improve and improve the level of the school by



choosing level five leaders for schools that have personality traits such as: internal control center against failure and external control center against success; determination to achieve the goal; professional being of humility and determination. By identifying qualified teachers and then set goals according to them; being bound by discipline and promoting this culture among teachers; encouraging and persuading school colleagues to use technology in carrying out assigned tasks; as well as pooling the ability and improving the performance of teachers; these leaders cause the continuous progress of the school in all dimensions and its organizational excellence. To reach the success in the course of shocking transformations, our country's schools need level five leaders who, with the help of humble personality traits and exceptional charms along with a professional, organized and hard-working spirit, provide the necessary commitment and enthusiasm to achieve the highest level of school performance and excellence. Finally, the following solutions are suggested to the education officials and school managers for the continuous improvement of the quality in all fields and ultimately the organizational excellence of the school: The officials of the education departments should choose leaders for the schools, who, as well as being organized and specialized in the administrative affairs of the school, should be very humble and respectful towards their school teachers so that they can provide a friendly and sincere atmosphere among themselves and the school teachers. In this positive and friendly atmosphere, it is better for school leaders to consult with qualified teachers with an open mind in many matters and ask them for their opinions and help empower and improve them by delegating authority and participating in decisions; it is appropriate that the school leaders compare the current situation and the desired situation of the school by using evaluation and self-evaluation systems, and in this way get an accurate assessment of the extent of the school being on the path of excellence and balanced growth.

علمی پژوهشی (کمی)

## تحلیل رابطه کانونی رهبری سطح پنج با تعالی سازمانی مدارس

حسین معجونی<sup>۱</sup>، سیروس قنبری<sup>۲</sup>

۱- دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

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

## چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه کانونی رهبری سطح پنج با تعالی سازمانی مدارس بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان مدارس ابتدایی استان فارس در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ به تعداد ۱۶۲۶۴ نفر بودند. با توجه به طبقات جامعه پژوهش مانند نوع منطقه (برخوردار، نیمه برخوردار و محروم)، تعداد شهرستان/ناحیه (۳۹) و جنسیت (مرد و زن) به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی و بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۳۷۵ نفر انتخاب شد. روش پژوهش کمی، توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی است. جمع‌آوری داده‌ها بر اساس پرسشنامه رهبری سطح پنج چم آسمانی (۲۰۰۷) و تعالی سازمانی عمارلو (۲۰۱۸) صورت گرفت که ضریب آلفای کرونباخ آن‌ها به ترتیب: ۰/۹۶ و ۰/۹۱ به دست آمد. جهت تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های توصیفی، ماتریس همبستگی پیرسون، تحلیل همبستگی کانونی و رگرسیون خطی چندگانه با استفاده از نرم افزار SPSS 25 استفاده شد. نتایج نشان داد که: ابعاد رهبری سطح پنج دارای همبستگی کانونی مثبت و معنادار در آلفای ۰/۰۱ به مقدار ۰/۷۲۵ با تعالی سازمانی مدارس هستند و قادر به تبیین ۴۶۴٪ درصد واریانس متغیر تعالی سازمانی مدارس می‌باشند. ابعاد ویژگی‌های شخصیتی مدیر؛ انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف؛ فرهنگ انضباطی؛ استفاده از فناوری و بعد تراکم نیرو و جهش دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر تعالی سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۱ می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۲۴




تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۲۶

## کلید واژه‌ها:

رهبری سطح پنج، تعالی سازمانی، رابطه کانونی، معلمان.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): معجونی، حسین، قنبری، سیروس. (۱۴۰۳). تحلیل رابطه کانونی رهبری سطح پنج با تعالی سازمانی مدارس. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. (۱)۶. ۹۹-۱۲۳.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.407182.1217">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.407182.1217</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	20.1001.1.27169820.1403.6.1.7.2	نویسنده مسئول: حسین معجونی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: hosinmajooni@gmail.com

## مقدمه

سازمان‌های آموزشی با شرایط در حال تغییر سریع روبرو هستند (Joo, 2020: 1)، زیرا در محیطی قرار گرفته‌اند که به سرعت تغییر می‌یابند و نیازمند ظرفیت‌های نوآورانه و متعالی می‌باشند تا توانایی پاسخ به چالش‌های محیط پویا را داشته باشند (Majidi Googh Tapeh, 2018: 6). از اینرو این سازمان‌ها خواهان استقرار چرخه بهبود مستمر، نیل به تعالی و سرآمدی، بهبود مستمر کیفیت ارائه خدمات، افزایش توانمندی ارکان درونی و منابع انسانی و در نهایت مقایسه خود با سازمان‌های دیگر با خط‌کش یکسان مدل تعالی سازمانی هستند (Ammarloo, 2018: 3). مدن، لاپینا و زپس (Medne, Lapina & Zeps, 2020) مدل تعالی سازمانی را یک چارچوب مدیریتی و یک نمای کلی از سازمان برای شناسایی پیشرفت‌های لازم و ترویج اجرای فعالیت‌های مؤثر در مسیر توسعه پایدار می‌دانند. آموزش و پرورش در این راستا همگام با دیگر نهادها با توجه به وظایف خطیر خود و برای مواجهه با این تغییرات، اقداماتی را در دستور کار خود دارد که از جمله آن‌ها توجه این سازمان به امر تعالی سازمانی مدارس<sup>۱</sup> می‌باشد (Shojaee, 2015: 2-3). سازمان‌های عالی نسبت به تغییرات در محیط اطراف خود حساس هستند و توانایی تشخیص و واکنش در برابر فرصت‌ها و تهدیدهای نوظهور را دارند (Lasrado & Kassem, 2021: 5). تعالی<sup>۲</sup> اصطلاحی است که به‌عنوان بالاترین مرتبه ارزیابی توصیف شده است (Alhefity, Ameen & Bhaumik, 2019: 748). به اعتقاد لازرادو و قاسم (Lasrado & Kassem, 2021) تعالی سازمانی توانایی یک سازمان برای برتری یا دستیابی به عملکرد برتر با تمرکز بر ارکان کلیدی خود می‌باشد. عبدالملکی، نصیری و افزالی (Abdolmaleki, Nasiri & Afzali, 2020) با ساخت و اعتباریابی مقیاس ارزیابی عملکرد تعالی مدارس دریافتند که با به‌کارگیری این مقیاس، می‌توان عملکرد خود در این فرآیند و سایر فرآیندهای مشابه را ارزیابی کرد. رستمی آلیله و همکاران (Rostami alileh et al, 2020) نیز با طراحی الگوی فرآیندی کیفیت اجرای برنامه تعالی مدیریت مدرسه، دریافتند که می‌توان با تدبیر راهبردهای مطلوب نظیر؛ آموزش نیروی انسانی، سلامت سازمانی و سودمندی معلمان، اجرای برنامه را تسهیل نمود.

یکی از ضرورت‌ها و الزامات منطقی، مهم و اجتناب‌ناپذیر برای هر کشوری که بخواهد در عرصه گیتی حضور فعال و پویا داشته باشد، عبارت از حرکت در مسیر پیشرفت، ترقی و رسیدن به تعالی سازمانی است (Ammarloo, 2018: 3). تعالی سازمانی تضمین می‌کند که همه بخش‌های سازمان، به‌طور هماهنگ و منسجم با هم کار کنند (Nenadál, Vykydal & Waloszek, 2018: 4) و با تقویت و ارائه بهترین معیارها و شیوه‌های خودارزیابی و بهبود مستمر، به پیشرفت سازمان‌ها کمک می‌کند (Escrig-Tena, Garcia-Juan & Segarra-Ciprés, 2019: 402). لذا مهم‌ترین چالش مدیریتی حال حاضر، حرکت متوازن به سمت بهبود و تعالی (Majdi, Seifuri Tughraljerdi & Hassani, 2019: 18) و همچنین شناسایی عوامل اثرگذار بر تعالی سازمانی مدارس می‌باشد.

قمر و سومرو (Qamar & Soomro, 2023)؛ ویشنیوسکا و گردفسکی (Wiśniewska & Grudowski, 2023)؛ لازرادو و قاسم (Lasrado & Kassem, 2021)؛ الدفری و الاوسانی (Al-Dhaafri & Alosani, 2021)؛ الهفتی، امین و بومیک (Alhefity, Ameen & Bhaumik, 2019) و فرح‌بخش و محمدی (Farahbakhsh & Mohammadi, 2017) سبک-

1. School Organizational Excellence
2. Excellence

های رهبری را یکی از عوامل اثرگذار بر تعالی سازمانی می‌دانند. در میان سبک‌های رهبری، رهبری سطح پنج<sup>۱</sup> به عنوان چشم‌انداز نوین پیش روی سازمان‌های سده بیست و یکم، می‌تواند جدیدترین و در عین حال، کاربردی‌ترین الگویی باشد که سازمان‌ها را در جایگاه برجسته‌ترین سرمایه‌ها و دارایی‌های جهانی قرار می‌دهد (Cham Asemani, 2007). رهبری سطح پنج یکی از الگوهای رهبری سازمانی است که توسط کالینز (Collins, 2007) به‌عنوان رمز موفقیت سازمان‌ها ذکر شد. رهبر سطح پنج در بالاترین سلسله مراتب توانایی‌های اجرایی قرار دارد و از تمامی شرایط هرم صلاحیت، برخوردار است و با آمیختن فروتنی و اراده حرفه‌ای، عظمت پایدار خلق می‌کند (Jafari, 2012: 1-2). در پرتو چنین سبک رهبری است که تعالی سازمان در بلندمدت دوام می‌یابد و با رفتن رهبر، سازمان از هم نمی‌پاشد (Caldwell, Ichiho & Anderson, 2017: 629). بنابراین رهبری تراز پنج می‌تواند راهکار جدیدی برای روبرو شدن رهبران سازمان با چالش‌های عصر نوین باشد (Jafari, 2012: 2). مدل رهبری تراز پنج که امروزه از جدیدترین و در عین حال تأثیرگذارترین الگوها در سازمان‌های بزرگ و سبک رهبری مدیران برتر جهان است (Shariat Nejad, Sepahvand, Esmaili & Mousavi, 2018: 14)، یکی از الگوهای جدید و نوآورانه است که رهبر سازمان با برخورداری از تمامی صلاحیت‌ها و شایستگی‌های شخصی و حرفه‌ای، با هدف به عظمت رساندن و تعالی سازمان، افرادی شایسته و ذی‌صلاح را برای این هدف انتخاب می‌نماید (Toroghi Bidabadi, 2005: 54). رهبران سطح پنج به شدت پرتلاش هستند تا سازمان تحت حمایت خود را به سطح تعالی برسانند (Esgandari, Ramazani & Goli, 2018: 68). تفاوت رهبران سطح پنج با دیگر سبک‌های رهبری این است که رهبران تراز پنج موفقیت سازمان را در بلندمدت حفظ می‌کنند در حالی که دیگر رهبران در کوتاه‌مدت موفق تر هستند. رهبر سطح پنج بر قله سلسله مراتب توانایی‌های اجرایی قرار دارد و شرط تحوّل یک سازمان از خوب به عالی به شمار می‌آید. چهار سطح دیگر هر یک در جای خود مناسب‌اند ولی هیچ کدام قدرت سطح پنج را ندارند. رهبری سطح پنج به توانایی‌های همه سطوح دیگر نیاز دارد و از تمامی شرایط هرم صلاحیت، برخوردار است (Collins, 2001: 36).

به اعتقاد کالینز ما مدارس عالی نداریم؛ زیرا مدارس خوب داریم. بیشتر سازمان‌ها هرگز عالی نمی‌شوند؛ چون بیشتر آن‌ها به حد کافی خوب هستند و این مشکل آن‌هاست (Collins, 2001). بنابراین، برای ارتقاء مدرسه از سطح خوب به سطح عالی، مدیر باید علاوه بر داشتن خصوصیات سطوح یک تا چهار که عبارتند از: ۱- سطح یک: فردی با توانمندی‌های بسیار عالی (با بهره‌گیری از استعداد، مهارت، دانش و عادات کاری شایسته، همکاری پر حاصلی دارد)؛ ۲- سطح دو: عضو تیم مشارکت (از توانمندی‌های فردی خود برای به ثمر رساندن اهداف گروهی استفاده می‌کند و همکاری مؤثری با دیگر اعضای گروه دارد)؛ ۳- سطح سه: مدیر کارآمد (نیروی کار و منابع را به پیگیری مؤثر اهداف از پیش تعیین شده مدیریت می‌کند)؛ ۴- سطح چهار: رهبری تأثیرگذار (دیدگاه روشن و جذّابی را دنبال می‌کند و تعهد روزافزونی به اجرای آن دارد و استانداردهای عملی بزرگ‌تری را خلق می‌کند)، ویژگی‌های سطح پنج را نیز داشته باشد. ویژگی‌های خاصی مانند آرامش، خویشن‌داری و فداکاری برای بهتر کردن همه چیز. این رهبران وقتی سازمان‌هایشان موفقیت کسب می‌کنند، موفقیت را به خود نسبت نمی‌دهند و برای دیگران و مشارکت آن‌ها ارزش قائل هستند. آن‌ها حتی عدم موفقیت را به خود نسبت می‌دهند و اگر اوضاع خوب پیش نرود، سرزنش را می‌پذیرند (Aljaloudi & Battah, 2019: 176). این

## 1. Level five leadership

رهبران با برانگیختن تعهد و تلاش در کنار دیدگاه روشن و قانع کننده منجر به ارتقاء سطح بالایی از عملکرد معلمان شده و برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، معلمان و منابع مدرسه را به طور مؤثر و کارآمد هدایت می کنند. مقایسه وضعیت حال حاضر با وضعیت ایده آل و همچنین مقایسه میزان موفقیت و بهبود مستمر مدارس کشور با مدارس کشورهای توسعه یافته، حاکی از عدم وجود اثربخشی و کیفیت در حد انتظار مدارس کشورمان می باشد. از اینرو لازم است برای ارتقاء و بهبود مستمر کیفیت مدارس و رسیدن به وضعیت مطلوب، گام های اساسی برداشته شود (Jahanian & Baladinejad, 2012: 26). نخستین گام، مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب (ایده آل) مدارس، با استفاده از مدل تعالی سازمانی می باشد. چرا که مدل تعالی سازمانی با به تصویر کشیدن یک سازمان تعالی این امکان را فراهم می سازد تا سازمان ها در مقایسه خود با این مدل، سرآمدی خود را محک زده و از طریق یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، به بازنگری در وضع موجود و برنامه ریزی بهبود اهتمام ورزند (Ahoopay, 2016: 2). دومین گام، انتخاب رهبران مناسبی برای هدایت مدارس می باشد، تا بدین طریق مدارس کشورمان به ساحل پیشرفت و موفقیت برسند. امروزه در مدارس کشورمان شاهد مدیرانی در رأس مدارس هستیم که نسبت به معلمان و سایر اعضای مدرسه یا بسیار متواضع و احترام گذار هستند که ممکن است بعضی از معلمان از این ویژگی سوء استفاده کنند و یا بسیار منظم، حرفه ای و تابع قانون و مقررات هستند که ممکن است باعث ایجاد جو خشک و غیرصمیمانه در مدرسه شود، از اینرو ما به رهبران سطح پنج در مدارس نیاز داریم، رهبرانی که ترکیبی متناقض از هر دو خصیصه هستند، یعنی در عین افتادگی، فروتنی و ارزش قائل شدن برای معلمان مدرسه خود، بسیار منضبط، مصمم و پرتلاش بوده و در بالاترین سطح توانایی های اجرایی قرار دارند. رهبران سطح پنج با خصوصیات و ویژگی ها شخصیتی و حرفه ای بی نظیر خود، جو بسیار صمیمانه و توفیق طلبانه ای را در محل کار فراهم می کنند. معلمان و سایر کارکنان در این فضا و جو مثبت، از نظر روحی و روانی توانمندتر شده و احساس اهمیت، شایستگی، خود تعیین گری و تأثیر گذاری بیشتری در امور شغلی خواهند کرد. با بهبود توانمندی معلمان، رغبت و علاقه آن ها جهت شرکت در امور مختلف مدرسه افزایش یافته و در نتیجه زمینه لازم برای تبدیل مدارس خوب به سرآمد و عالی در همه زمینه ها فراهم می گردد (Xu et al., 2019; Aljaloudi & Battah, 2019; Caldwell, Ichiho & Anderson, 2017). نظر به اهمیت و ضرورت رهبری سطح پنج و تعالی سازمانی مدارس و با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی به بررسی رابطه دوجانبه این دو متغیر با هم نپرداخته است، در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که رهبری سطح پنج و تعالی سازمانی مدارس چه رابطه متقابلی با یکدیگر دارند و ابعاد دو متغیر چگونه همدیگر را تبیین و پیش بینی می کنند؟

## مبانی نظری پژوهش

### رهبری سطح پنج

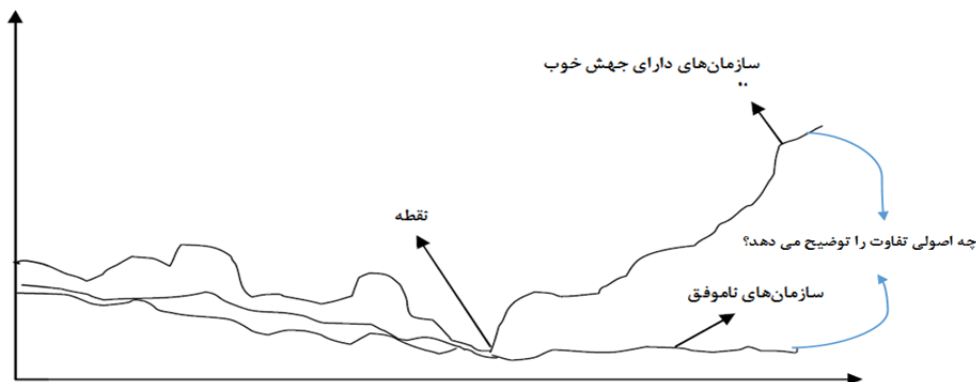
امروزه هدایت سازمان های بزرگ و پیشرفته کار دشواری است که این امر پراهمیت مستلزم زحمات رهبرانی است که بتوانند به کمک خصوصیات شخصیتی، جاذبه های استثنایی به همراه فروتنی و افتادگی، تعهد و اشتیاق لازم را در کارکنان برای برانگیختن افکار، عقاید و الهام بخشیدن به آنان برای ایجاد رفتارهای مورد انتظار خود نهادینه سازند (Hakak, Shariatnejad & Saedi, 2017: 122). کالینز (Collins, 2001) این نوع جدید از رهبران آرام و خاضع اما



مصمم و شیفته تعهد را «رهبر سطح پنج» نامید (Xu, Xu, Anderson & Caldwell, 2019: 158). مدل رهبری سطح پنج که امروزه از جدیدترین و در عین حال تأثیرگذارترین الگوها در سازمان‌های بزرگ و دست‌مایه مدیران بزرگ جهان است، حاصل تحقیق و پژوهش‌های پنج ساله جیم کالینز (۲۰۰۱) با هدف شناسایی اصولی نامیرای مدیریت که همواره سبب تمایز سازمان‌های پیشرو و برجسته شده است، می‌باشد (Cham Asemani, 2007: 61-62).

کالینز یک مشاور کسب‌وکار بود که در سال ۱۹۹۶ در پاسخ به این سؤال که «به چه دلیلی برخی از سازمان‌ها به طور ناگهانی از وضعیت خوب به عالی جهش می‌یابند؟» تحقیقاتی پنج ساله را روی ۱۴۳۵ شرکت موفق شروع و با ۱۱ شرکت واقعاً خوب، کارش را به پایان رساند. وی معتقد بود که در راه رسیدن از حالت خوب به عالی، اکثر سازمان‌ها از اصل چندپایانی و تعداد کمی (سازمان‌های موفق) از اصل هم‌پایانی تبعیت می‌کنند. بر این اساس همه سازمان‌ها در چرخه حیات خود از نقطه‌ای به نام نقطه آغاز و توسعه، شروع به کار کرده و این روند را تا مدت‌ها باهم سپری می‌کنند. در برهه‌ای از زمان با افزایش پیچیدگی محیط، افزایش ابهامات و افزایش مزیت رقابتی بعضی از سازمان‌ها وارد نقطه عطفی می‌شوند که در آن برخی از سازمان‌ها ممکن است دچار رکود شوند و برخی دیگر ممکن است بحران را پشت سر گذاشته و از حالت خوب به عالی حرکت کنند (Collins, 2005).

کالینز رمز موفقیت سازمان‌ها در حرکت از وضعیت خوب به عالی و همچنین عاملی که باعث تفاوت بین سازمان‌های دارای جهش خوب با سازمان‌های ناموفق می‌شود را رهبری سطح پنج می‌داند. همان‌گونه که در شکل زیر مشاهده می‌کنید، حرکت سازمان‌ها از حالت خوب به عالی نشان داده شده است.



شکل ۱. حرکت از خوب به عالی و چندپایانی حرکت سازمان‌ها (Collins, 2019: 32)

طبق شکل فوق ۱۱ شرکتی که در بررسی کالینز دارای جهش خوب و فوق‌العاده‌ای بودند، همگی توسط «رهبران سطح پنج» اداره می‌شدند. «رهبری سطح پنج» یک ویژگی تجربی معتبر اما غیر منتظره از ۱۱ شرکت شناخته شده به عنوان عملکرد بهتر نسبت به همه رقبای خود در تکامل از «خوب» به «عالی» بودند (Caldwell, Ichihō & Anderson, 2017: 724). به اعتقاد او با وجود اینکه بذر رهبری سطح پنج در بسیاری از افراد وجود دارد اما این افراد در بیشتر مواقع به مراحل بالای سلسله‌مراتب سازمانی (مانند مدیران عالی) نمی‌رسند، زیرا جاه‌طلبی و نیازهای خودخواهانه‌ای که اغلب

افراد را به سمت رهبری سوق می‌دهد با تواضع، فروتنی و خدمتگزاری آنان مغایرت دارد، چیزی که لازمه سطح پنج رهبری می‌باشد (Reid et al, 2014: 18).

نکته حائز اهمیت آن است که اگر چه الگوی رهبری سطح پنج از بررسی در سازمان‌های تجاری و صنعتی بدست آمده است، ولی کالینز در بخشی از تحقیقاتش اشاره می‌کند که این الگو خاص شرکت‌های تجاری، صنعتی و یا خصوصی نیست و انتخاب این شرکت‌ها صرفاً به دلیل سهولت در کار تحقیق بوده است و در تأیید این مطلب می‌گوید: «اگر بتوانیم راز و رمز جهیدن به مرتبه بزرگی را کشف کنیم، برای دیگر سازمان‌ها نیز ابزاری با ارزش بدست می‌آوریم. چه بسا بدین ترتیب مدارس خوب به مدارس عالی، روزنامه خوب به روزنامه برجسته و سازمان‌های خوب دولتی به سازمان‌های بزرگ و برجسته تبدیل شوند» (Collins, 2005).

### تعالی سازمانی

امروزه در جهانی که آهنگ و پیچیدگی دگرگونی، هر نوع مقاومت را درهم می‌شکند، شرط لازم و ضروری برای بقا و توسعه، ایجاد بستری مناسب برای انعطاف‌پذیری در فرایندها، نگرش‌ها، فناوری‌ها و ارزش‌های سازمان می‌باشد. آنچه می‌تواند به عنوان بهترین شاخص برای نشان دادن میزان توجه و تمرکز بر خواسته‌های مشتریان به اثربخش‌ترین و کاراترین شکل ممکن استفاده شود، مقوله «کیفیت» است. بهبود کیفیت را می‌توان یکی از رویکردهای اصلی برای ارتقاء توانایی سازمان در جهت بهبود فرایندها، محصولات و خدمات دانست. لذا، سازمانی از بقا و تعالی برخوردار خواهد بود که به مقوله کیفیت در تمام سطوح سازمان توجه نماید. پس می‌توان چنین گفت که، کیفیت نقطه شروعی برای آغاز سفر به سوی تعالی سازمانی می‌باشد (Majidi Gough Tapeh, 2018: 46-47). تعالی در لغت به معنی بلند شدن و برتر شدن و اصطلاحی است که به عنوان بالاترین مرتبه ارزیابی توصیف شده است (Alhefiti, Ameen & Bhaumik, 2019: 748). تعالی سازمانی، تدوین برنامه‌هایی همسو با سازمان و محیط آن است که منجر به سرآمدی سازمان شده و روند اجرای برنامه‌ها و ارزیابی‌های سازمان را بر اساس ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود مستمر و یادگیری سازمانی تضمین می‌کند (Hadi, Abdullah & Atshan, 2019: 976). به اعتقاد رحمان، اسلام، حسین و احمد (Rahman, Islam, Husain & Ahmad, 2019)، تعالی سازمانی ابزاری استراتژیک است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ضمن بدست آوردن کیفیت و مزیت رقابتی در رسیدن به اهداف خود، با شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود، در پی طراحی و اجرای الگوی ایده‌آلی برای رشد و پیشرفت سازمان‌ها باشند (Ershadi & Dehdazzi, 2019: 627). به-طورکلی تعالی سازمانی به معنی رشد و ارتقاء سطح سازمان در تمامی ابعاد، کسب رضایت‌مندی ارباب رجوع، کارکنان و سایر ذینفعان، ایجاد تعادل بین خواسته‌ها و انتظارات کلیه ذینفعان و تضمین موفقیت سازمان در بلندمدت می‌باشد (Zahedi, 2015).

سازمان‌های متعالی نسبت به تغییرات در محیط اطراف خود، حساس هستند و توانایی تشخیص و واکنش در برابر فرصت‌ها و تهدیدهای نوظهور را دارند (Lasrado & Kassem, 2021). تعالی و سرآمد شدن یک سازمان، فرایند پیوسته‌ای است که با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری آغاز می‌شود و در طول مسیر با ارزیابی‌های مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین شده، رفع نواقص و نارسایی‌ها، مشخص شده و با اصلاحات لازم، حذف موانع و تقویت نقاط قوت انجام

می‌شود (Moradi, 2016). حرکت به سوی تعالی می‌تواند سازمان‌ها را حیات مجدد ببخشد (Mokhber yosefabad & Asadian oghani, 2019: 2). سازمان متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی توسعه می‌بخشد (Ghanbarinasrabadi, Rashidi & Taghsimi, 2019: 93) و با شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود، الگویی ایده‌آل برای رشد و پیشرفت فراهم می‌کند (Ershadi & Dehdazzi, 2019: 627). امروزه بسیاری از سازمان‌ها به دنبال ارزیابی میزان موفقیت خود در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع زمانی مختلف هستند تا بتوانند عملکرد خود را با سازمان‌های دیگر به ویژه با بهترین آن‌ها مقایسه کنند. هر سازمانی صرف‌نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار و یا میزان کامیابی در تأمین اهداف سازمانی خود، نیاز به مدلی دارد که بر اساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمان‌ها و راهبردهای کسب و کار خویش مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد (Shavaran, Taheri & Baratian, 2018). مدل‌های تعالی سازمانی از دهه ۱۹۵۰ متولد شدند و با الگوبرداری از شرکت‌های موفق دنیا توانسته‌اند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمان‌ها در محیط رقابتی طراحی کنند. ویژگی بارز این مدل‌ها، نوع نگرش به سازمان است که به مدیریت امکان می‌دهد ضمن ارزیابی سازمان تحت امر خود، بتواند آن را با سایر سازمان‌های مشابه مقایسه کند (Farahbakhsh & Mohammadi, 2017: 275). مدل تعالی سازمانی، ضمن توجه به کارکنان سازمان، به عنوان سرمایه‌های اصلی آن، تلاش دارد تا با شناسایی نیازها و انتظارات تمامی ذینفعان، رضایت همه جانبه آن‌ها را به گونه متناسب تأمین کند (Vahidi Nasab, 2017: 5).

### پیشینه پژوهش

یافته‌های مطالعات قمر و سومرو (Qamar & Soomro, 2023) با عنوان "بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر تعالی سازمانی با نقش میانجی سرمایه روانشناختی" حاکی از وجود رابطه معنادار بین رهبری خدمتگزار، تعالی سازمانی و سرمایه روان‌شناختی بود. نتایج همچنین نشان داد سرمایه روان‌شناختی به عنوان یک میانجی رابطه بین رهبری خدمتگزار و تعالی سازمانی را تعدیل می‌کند.

لازاردو و قاسم (Lasrado & Kassem, 2021) در تحقیقی با عنوان "رهبری از دید یک متخصص: سفری ۴۳ ساله" دریافتند برتری فنی که نشان دهنده سطح اول رهبری است لازم است اما برای رهبر شدن کافی نیست. فرد نیاز به کار تیمی، شایستگی‌های احساسی، اولویت‌بندی (در وهله اول)، مهارت‌های گوش دادن، حمایت، مذاکره، مهارت‌های شبکه‌ای، همراه با اعتقاد، تعهد و شجاعت برای انجام آنچه که فکر می‌کند درست است، دارد. آن‌ها همچنین دریافتند که رهبران با ایجاد فرهنگ مشارکت و همکاری همه جانبه در میان کارکنان، منجر به تعالی سازمانی می‌شوند.

نتایج مطالعات آدامز، موی و مونیاندی (Adams, Mooi & Muniandy, 2020) با عنوان "آماده‌سازی رهبران آموزشی برای رهبری مدارس با عملکرد عالی و سرآمد در مالزی" نشان داد که داشتن صلاحیت حرفه‌ای برای رهبران آموزشی علاوه بر این که در توسعه ویژگی‌ها یا مهارت‌های مورد نیاز برای ایفای نقش‌های رهبری مدرسه تأثیر فراوانی دارد، آرمان‌های تعیین شده برای برتری و تعالی مدارس مالزی تا سال ۲۰۲۵ را برآورده می‌کند.

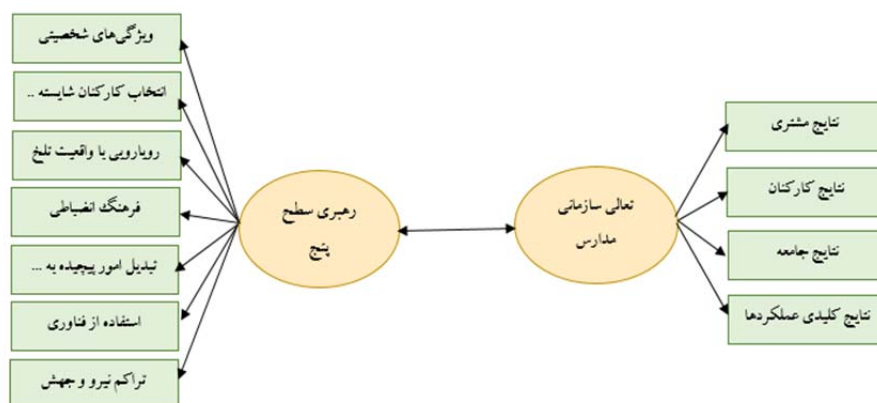
یافته‌های مطالعات مدنه، لاپینا و زپس (Medne, Lapina & Zeps, 2020) نشان داد که مدل تعالی سازمانی یک چارچوب مدیریتی و یک نمای کلی از یک سازمان آموزشی برای شناسایی پیشرفت‌های لازم و ترویج اجرای فعالیت‌های مؤثر در مسیر توسعه پایدار ارائه می‌دهد.

الجالودی و بطّاح (Aljaloudi & Battah, 2019) در پژوهشی با بررسی "میزان در دسترس بودن و تمرین رهبری سطح پنج توسط مدیران مدارس بر اساس مفاهیم جیم کالینز" پیشنهاداتی را برای افزایش میزان استفاده مدیران از الگوی رهبری سطح پنج در مدارس ذکر کردند که عبارتند از: فراهم ساختن سیستم‌ها و برنامه‌هایی که پایه‌های رهبری سطح پنج را برای مدیران فعلی و آینده تقویت کند؛ تهیه دستورالعمل‌ها، ملاک‌ها و شیوه‌های دقیق و استاندارد برای انتخاب و استخدام معلمان مدارس؛ انجام مطالعات تحلیلی و واقع‌بینانه در مورد محیط داخلی و خارجی؛ و همچنین شناسایی مشکلات و موانع موجود در بخش آموزش مدارس.

کالدول، ایچیهو و اندرسون (Caldwell, Ichihō & Anderson, 2017) در پژوهشی تحت عنوان "فهم رهبری سطح پنج بر اساس دیدگاه اخلاقی رهبر متواضع" به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین ویژگی رهبران سطح پنج، تواضع و فروتنی است و رهبری سطح پنج بدون تواضع و فروتنی، رهبر غیرقابل بحث است. رهبران سطح پنج با فروتنی خاص خود، ضمن برقراری رابطه صمیمانه و خوب با کارکنان، برای تلاش آن‌ها ارزش بالایی قائل می‌شوند. کارکنان نیز در این جو دوستانه، احساس ارزشمندی و توانایی بیشتری خواهند کرد.

لیائو (Liao, 2017) با بررسی نقش رهبری سطح پنج در تیم‌های مجازی نشان داد که نقش رهبر سطح پنج در تیم‌های مجازی بسیار مهم است، زیرا سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای از تیم‌های مجازی برای کسب مزیت رقابتی استفاده می‌کنند. رساله دکتری مک کوی (McCoy, 2011) با هدف نمایان کردن رفتارهای رهبری آموزشی سه مدیر مدرسه ابتدایی (نمونه مطالعه) که در سطح پنج رهبری کالینز طبقه‌بندی شده بودند، انجام شد. این مطالعه نشان داد رفتارهای رهبری سطح پنج به همه معلمان و دانش‌آموزان کمک می‌کند تا بر اساس نظریه کالینز از توانمندی و کارایی بیشتری برخوردار شوند و بدین وسیله از خوب به عالی بروند. یافته‌های این پژوهش، کاربرد رفتارهای رهبران سطح پنج را برای سایر مدیرانی که مدارسشان دارای عملکرد و بهره‌وری پایین‌تری هستند، توصیه می‌کند.

با توجه به مطالب عنوان شده در مقدمه، مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی تحقیق در قالب شکل (۲) ارائه شده است.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش (برگرفته از Collins, 2005)

## فرضیات پژوهش:

۱. ابعاد رهبری سطح پنج دارای رابطه کانونی با ابعاد تعالی سازمانی مدارس هستند.
۲. ابعاد رهبری سطح پنج قادر به پیش‌بینی تعالی سازمانی مدارس هستند.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به فلسفه پژوهش، کمی، با توجه به هدف، از نوع مطالعات کاربردی و از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها؛ روش مورد استفاده روش توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه پژوهش شامل کلیه معلمان مدارس ابتدایی استان فارس در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ به تعداد ۱۶۲۶۴ نفر بودند، با توجه به طبقات جامعه پژوهش بر اساس تعداد شهرستان/ناحیه (۳۹)، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی و فرمول کوکران (در سطح آلفای ۰.۰۵؛ مقدار خطای ۰.۰۵ و نسبت  $p$  و  $q$  برابر با ۰.۵) حجم نمونه آماری ۳۷۵ معلم تعیین گردید. به منظور جمع‌آوری مبنای نظری و همچنین سوابق پژوهشی موضوع تحقیق از روش مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد. فرایند گردآوری داده‌های مورد نیاز، نیز از طریق دو پرسشنامه زیر و به صورت آنلاین انجام گردید.

الف. پرسشنامه رهبری سطح پنج:

این پرسشنامه مشتمل بر ۳۱ گویه و ۷ خرده‌مقیاس است. (۱) ویژگی‌های شخصیتی مدیر (۵ گویه)؛ (۲) انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف (۶ گویه)؛ (۳) رویارویی با واقعیت تلخ (۵ گویه)؛ (۴) فرهنگ انضباطی (۴ گویه)؛ (۵) تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده (۹ گویه)؛ (۶) استفاده از فناوری (۶ گویه)؛ (۷) تراکم نیرو و جهش (۲ گویه) می‌باشد. نمره-گذاری پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت است. این پرسشنامه توسط چم آسمانی (Cham Asemani, 2007) در پایان‌نامه ارشد او پس از مطالعه‌ی تحقیقات کالینز (Collins, 2001) و استخراج جدول هدف-محتوا بر آن اساس طراحی و اعتباریابی شده و اعتبار آن را به تأیید استاد راهنما و مشاور و همچنین تأیید سه تن از اساتید متخصص در حوزه‌ی آموزش عالی رسانده است، پایایی پرسشنامه نیز توسط چم آسمانی بر اساس روش آلفای کرونباخ ۰/۹۲ تعیین گردید که بیانگر پایایی مناسب ابزار پژوهش می‌باشد.

ب. پرسشنامه تعالی سازمانی مدارس:

این پرسشنامه مشتمل بر ۱۶ گویه و ۴ خرده‌مقیاس است. (۱) نتایج مشتری (۴ گویه)؛ (۲) نتایج کارکنان (۴ گویه)؛ (۳) نتایج جامعه (۴ گویه)؛ (۴) نتایج کلیدی عملکردها (۴ گویه) می‌باشد. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای است. این پرسشنامه توسط عمارلو (Ammarloo, 2018) در پایان‌نامه او طراحی و تهیه و تنظیم شده است. مقدار پایایی پرسشنامه مذکور برای ابعاد نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکردها به ترتیب ۰/۸۲، ۰/۷۷، ۰/۸۳ گزارش شد.

جهت تعیین پایایی پرسشنامه‌های پژوهش از روش آلفای کرونباخ و برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۵ و LISREL نسخه ۸/۸ استفاده شد.

در پژوهش حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS شرح زیر استفاده شد. در تحلیل توصیفی داده‌ها از جداول توزیع فراوانی، شاخص‌های مرکزی (نما، میانه و میانگین)، شاخص‌های

پراکندگی (انحراف معیار و واریانس) و در آزمون فرضیات پژوهش از تکنیک‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، ضریب همبستگی کانونی و رگرسیون چند متغیره استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

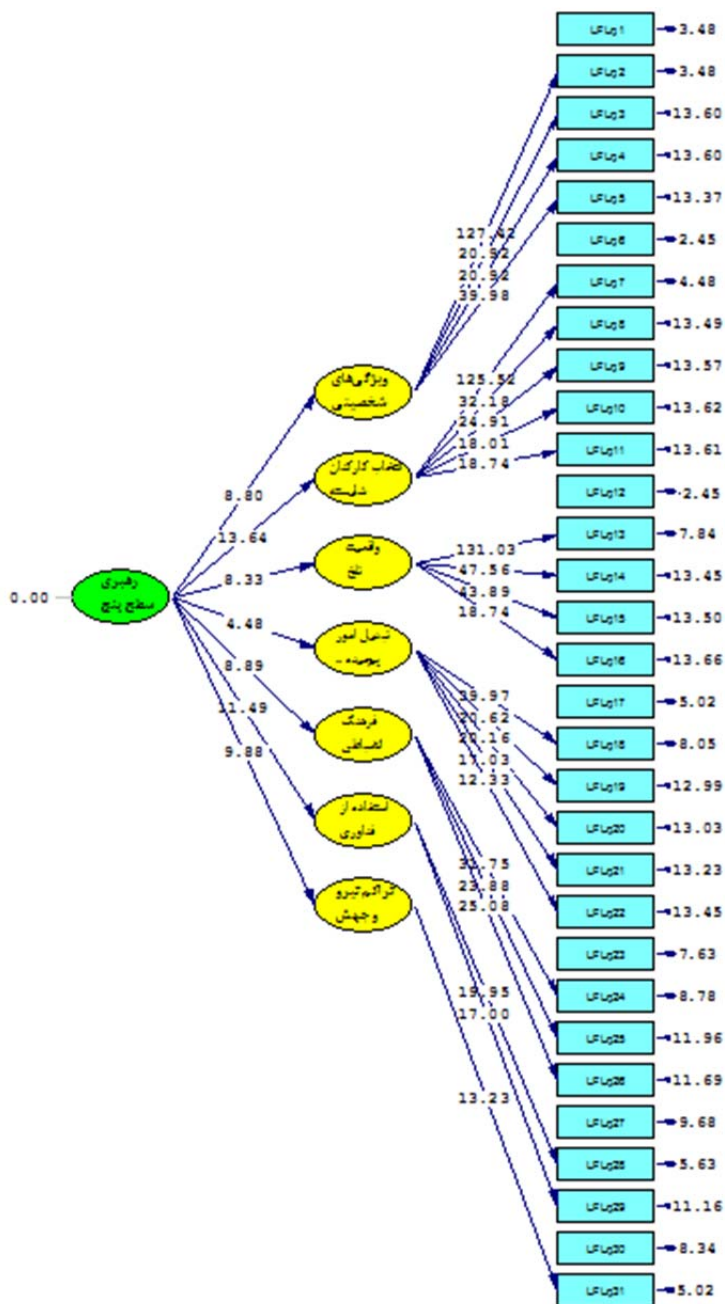
بعد از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌های پژوهش، داده‌های پژوهش برای تعیین پایایی ابزارها و همچنین تعیین ضریب همبستگی پیرسون، ضریب همبستگی کانونی و رگرسیون چند متغیره به محیط نرم‌افزار Spss وارد و تحلیل یافته‌ها انجام شد. جهت اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم پرسشنامه‌های پژوهش، داده‌های پژوهش از محیط نرم‌افزار Spss به محیط نرم‌افزار Lisrel وارد و روایی آن‌ها اندازه‌گیری شد.

یافته‌های جمعیت‌شناختی: بر اساس اطلاعات جمعیت‌شناختی و بر حسب جنسیت ۱۸۰ نفر (۴۸ درصد) مرد و ۱۹۵ نفر (۵۲ درصد) زن بودند؛ بر حسب مدرک ۵۸ نفر (۱۵/۵ درصد) کاردانی و پایین‌تر، ۲۵۲ نفر (۶۷/۲ درصد) کارشناسی؛ ۶۵ نفر (۱۷/۳ درصد) دارای کارشناسی ارشد و بالاتر بودند؛ و بر حسب سابقه ۴۰ نفر (۱۰/۷ درصد) ۷ سال و کمتر، ۱۴۳ نفر (۳۸/۱ درصد) ۸ تا ۱۵ سال؛ ۱۰۶ نفر (۲۸/۳ درصد) ۱۶ تا ۲۳ سال و ۸۶ نفر (۲۲/۹ درصد) دارای سابقه خدمت ۲۴ سال و بیشتر بودند.

جدول ۱. ضرایب پایایی ابزار پژوهش

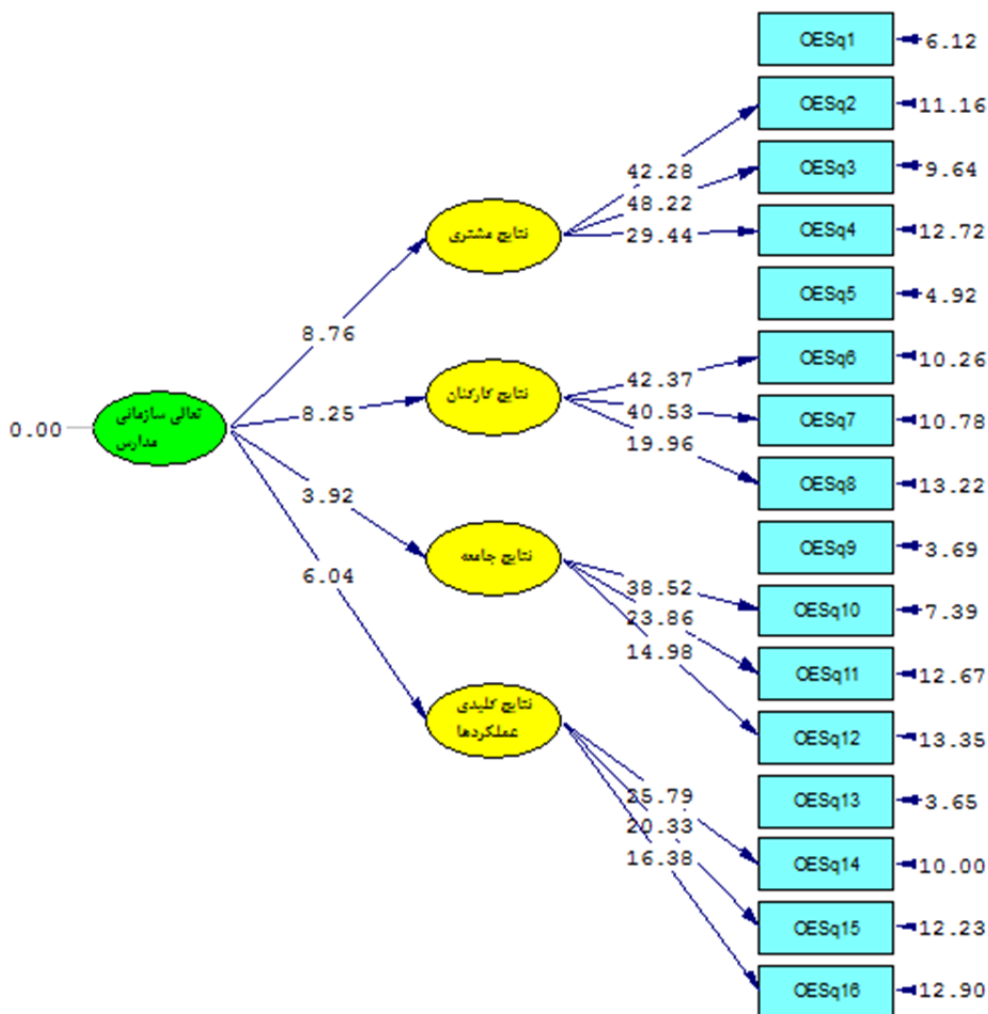
متغیرها	تعداد سؤالات	شماره سؤالات	آلفای کرونباخ
۱ رهبری سطح پنج	۳۱	۱-۳۱	۰/۹۶
۲ تعالی سازمانی مدارس	۱۶	۱-۱۶	۰/۹۱

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ضرایب پایایی آلفای کرونباخ، از آنجا که ضرایب پایایی ابزار پژوهش در دامنه حداقل ۰/۹۲ تا ۰/۹۵ قرار دارد می‌توان گفت ابزار از ویژگی پایایی مناسب برخوردار است.



Chi-Square=752.80, df=427, P-value=0.00000, RMSEA=0.049

شکل ۳. مقادیر تی مدل تجربی برای ضرایب استاندارد پرسشنامه رهبری سطح پنج



Chi-Square=182.78, df=100, P-value=0.00000, RMSEA=0.046

شکل ۴. مقادیر تی مدل تجربی برای ضرایب استاندارد تعالی سازمانی مدارس

بر اساس نتایج شکل های ۳ و ۴ از آنجا که مقدار تی متناظر برای بار عاملی کلیه ابعاد و سؤالات پرسشنامه رهبری سطح پنج و تعالی سازمانی مدارس بالاتر از ۱/۹۶ می باشد، لذا مشخص می شود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، همه متغیرهای آشکار به خوبی بر متغیرهای مکنون بار شده و می توانند توصیف مناسبی از متغیرهای رهبری سطح پنج و تعالی سازمانی مدارس به عمل آورند. به هر حال اگرچه مقادیر تی متناظر بر بارهای عاملی بالاتر از ۱/۹۶ بوده اند، اما جهت بررسی صحت مدل تحلیلی عاملی ضرورت دارد تا به شاخص های نیکویی برازش استناد گردد (جدول ۲).



جدول ۲. شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم ابزار پژوهش

شاخص	ملاک	رهبری سطح پنج	تعالی سازمانی مدارس
خی دو مدل تجربی	۰/۰۰۰ و ۰/۰۰۰	۷۵۲/۸۰	۱۸۲/۷۸
درجه آزادی مدل تجربی	-	۴۲۷	۱۰۰
نسبت خی دو بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۱/۷۶	۱/۸۲
RMSEA	کمتر از ۰/۰۷	۰/۰۴۹	۰/۰۴۶
CFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۸	۰/۹۷
GFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۶	۰/۹۵
AGFI	بیشتر از ۰/۸۵	۰/۹۳	۰/۹۳

شاخص‌های برازش پرسشنامه‌های رهبری سطح پنج و تعالی سازمانی مدارس بیانگر آن است که این دو ابزار از روایی مناسب و قابل قبولی برخوردار هستند.

جدول ۳. بررسی توصیفی وضعیت متغیرهای پژوهش

متغیرها	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد
ویژگی‌های شخصیتی مدیر	۳۷۵	۳/۱۴	۰/۷۰۸
انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف	۳۷۵	۳/۲۸	۰/۸۵۹
رویارویی با واقعیت تلخ	۳۷۵	۳/۸۷	۰/۷۶۰
فرهنگ انضباطی	۳۷۵	۳/۹۰	۰/۶۹۷
تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده	۳۷۵	۳/۳۵	۰/۶۱۸
استفاده از فناوری	۳۷۵	۳/۲۹	۰/۸۳۴
تراکم نیرو و جهش	۳۷۵	۲/۶۴	۰/۸۹۳
رهبری سطح پنج	۳۷۵	۳/۳۶	۰/۷۸۳
نتایج مشتری	۳۷۵	۳/۸۱	۰/۸۴۱
نتایج کارکنان	۳۷۵	۴/۱۱	۰/۷۴۲
نتایج جامعه	۳۷۵	۳/۶۰	۰/۸۷۸
نتایج کلیدی عملکردها	۳۷۵	۳/۹۵	۰/۶۱۶
تعالی سازمانی مدارس	۳۷۵	۳/۸۷	۰/۷۵۱

بر اساس نتایج جدول ۳ شاخص‌های توصیفی متغیرهای رهبری سطح پنج و تعالی سازمانی مدارس و ابعاد آن‌ها شامل: میانگین و انحراف استاندارد به ترتیب در دامنه (۲/۶۴ تا ۴/۱۱) و (۰/۶۱۶ تا ۰/۸۹۳) قرار دارد.

جدول ۴. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	بعد نتایج مشتری	بعد نتایج کارکنان	بعد نتایج جامعه	بعد نتایج کلیدی عملکردها
ویژگی‌های شخصیتی مدیر	*۰/۳۰۲	*۰/۲۸۱	*۰/۳۱۰	*۰/۲۸۸
انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف	*۰/۲۷۵	*۰/۳۲۲	*۰/۲۸۴	*۰/۳۵۳
رویارویی با واقعیت تلخ	*۰/۴۰۱	*۰/۴۰۰	*۰/۴۰۵	*۰/۳۴۳
فرهنگ انضباطی	*۰/۳۵۲	*۰/۳۲۸	*۰/۳۵۶	*۰/۳۲۷
تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده	*۰/۳۰۳	*۰/۲۸۳	*۰/۳۱۰	*۰/۳۳۱
استفاده از فناوری	*۰/۳۸۸	*۰/۳۷۸	*۰/۳۹۴	*۰/۳۷۱
تراکم نیرو و جهش	*۰/۳۳۸	*۰/۲۸۹	*۰/۳۴۷	*۰/۲۸۰

\*رابطه در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

مطابق نتایج جدول ۴ بین همه ابعاد رهبری سطح پنج و ابعاد تعالی سازمانی مدارس همبستگی مثبت و معناداری در دامنه (۰/۲۷۵ تا ۰/۴۰۵) وجود دارد.

#### فرضیه اول پژوهش: ابعاد رهبری سطح پنج دارای رابطه کانونی با ابعاد تعالی سازمانی مدارس هستند.

جدول ۵. ضرایب همبستگی کانونی ابعاد رهبری سطح پنج و تعالی سازمانی مدارس در توابع سه گانه

تابع	همبستگی کانونی	مقدار ویژه	لامبدای ویلکز	F	SIG
۱	۰/۷۲۵	۱/۲۳۸	۰/۴۳۷	۱۸/۵۳۹	۰/۰۰۰
۲	۰/۴۱۲	۰/۱۹۸	۰/۸۳۴	۶/۹۳۶	۰/۰۰۰
۳	۰/۲۱۴	۰/۰۸۰	۰/۹۹۳	۱/۷۸۸	۰/۱۳۰

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل همبستگی کانونی ابعاد رهبری سطح پنج و تعالی سازمانی مدارس در توابع سه گانه می-توان گفت: مقدار همبستگی کانونی در تابع اول (۰/۷۲۵) و مقدار لامبدای ویلکز<sup>۱</sup> (۰/۴۳۷) است که این مقدار در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار و بیانگر همبستگی کانونی مثبت و معنادار ابعاد رهبری سطح پنج با ابعاد تعالی سازمانی مدارس است. مقدار همبستگی کانونی در تابع دوم (۰/۴۱۲) و مقدار لامبدای ویلکز (۰/۸۳۴) است که این مقدار در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار و بیانگر همبستگی کانونی مثبت و معنادار ابعاد رهبری سطح پنج با ابعاد تعالی سازمانی مدارس است. مقدار همبستگی کانونی در تابع سوم (۰/۲۱۴) است که این مقدار در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار نیست. با توجه به وضعیت همبستگی کانونی در سه تابع، رابطه کانونی بر مبنای تابع اول انتخاب و در ادامه گزارش می گردد.

۱. میزان واریانس تبیین نشده

جدول ۶. ضرایب همبستگی کانونی استاندارد، بارهای کانونی و تبیین واریانس ابعاد مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی

متغیر	ابعاد	ضرایب کانونی استاندارد شده	بارهای کانونی	واریانس تبیین شده شده رهبری سطح پنج	واریانس تبیین شده تعالی سازمانی مدارس
رهبری سطح پنج	ویژگی‌های شخصیتی مدیر	-۰/۳۱۹	۰/۵۴۲	۰/۶۳۲	۰/۴۶۴
	انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف	۰/۲۹۶	-۰/۸۵۱		
	رویارویی با واقعیت تلخ	-۰/۱۳۸	۰/۷۹۶		
	فرهنگ انضباطی	-۰/۲۲۳	-۰/۴۷۸		
	تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده	۰/۵۱۴	-۰/۹۳۳		
	استفاده از فناوری	-۰/۴۴۳	۰/۷۴۵		
	تراکم نیرو و جهش	-۰/۲۶۷	-۰/۵۹۴		
تعالی سازمانی مدارس	نتایج مشتری	-۰/۱۶۳	-۰/۶۳۲	۰/۳۹۲	۰/۷۵۸
	نتایج کارکنان	-۰/۶۷۵	۰/۷۹۴		
	نتایج جامعه	-۰/۵۷۱	-۰/۹۲۴		
	نتایج کلیدی عملکردها	۰/۳۱۸	-۰/۶۴۵		

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل همبستگی کانونی ابعاد رهبری سطح پنج با ابعاد تعالی سازمانی مدارس در تابع معنا دار اول می‌توان گفت: مقادیر ضرایب همبستگی کانونی استاندارد شده ابعاد رهبری سطح پنج در دامنه (۰/۱۳۸) تا (۰/۵۱۴) و مقادیر بار کانونی ابعاد رهبری سطح پنج در دامنه (-۰/۴۷۸) تا (-۰/۹۳۳) قرار دارد، ابعاد رهبری سطح پنج قادر به تبیین ۶۳٪ واریانس متغیر مدیریت استعداد؛ و ۶۳٪ متغیر تعالی سازمانی مدارس هستند. مقادیر ضرایب همبستگی کانونی استاندارد شده ابعاد تعالی سازمانی مدارس در دامنه (-۰/۱۶۳) تا (-۰/۶۷۵) و مقادیر بار کانونی ابعاد تعالی سازمانی مدارس در دامنه (-۰/۶۳۲) تا (-۰/۹۲۴) قرار دارد، ابعاد تعالی سازمانی مدارس قادر به تبیین ۷۵٪ واریانس متغیر تعالی سازمانی مدارس؛ و ۳۹٪ متغیر رهبری سطح پنج هستند.

**فرضیه دوم پژوهش:** ابعاد رهبری سطح پنج قادر به پیش‌بینی تعالی سازمانی مدارس هستند.

جدول ۷. خلاصه مدل رگرسیونی تعالی سازمانی مدارس بر اساس ابعاد رهبری سطح پنج

مدل	همبستگی چندگانه	تعیین چندگانه	تعیین چندگانه اصلاح شده	خطای معیار برآورد	آزمون دوربین واتسون
۱	۰/۵۳۱	۰/۳۴۳	۰/۲۵۸	۰/۶۸۴	۱/۷۶۲

جدول ۸. آزمون معناداری واریانس تبیین شده تعالی سازمانی مدارس

SIG	F	میانگین مجذورات	درجات آزادی	مجموع مجذورات	منبع تغییرات
۰/۰۰۰	۵۴/۸۱۰	۲۷/۷۲۰	۷	۱۵۸/۲۰۴	رگرسیون
		۰/۵۱۳	۳۶۷	۱۵۲/۲۸۸	باقیمانده
			۳۷۴	۳۴۴/۹۹۸	کل

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چند متغیره خطی می توان گفت: ضریب همبستگی چند گانه (۰/۵۳۱)، ضریب تعیین چند گانه (۰/۳۴۳) و ضریب تعیین اصلاح شده (۰/۲۵۸) ابعاد رهبری سطح پنج با تعالی سازمانی مدارس با عنایت به شاخص F در سطح ۰/۰۱ معنادار است و بیانگر آن است که ابعاد رهبری سطح پنج قادر به تبیین معنادار واریانس متغیر تعالی سازمانی مدارس می باشند.

جدول ۹. ضرایب رگرسیونی و نتایج آزمون t مربوط به متغیرهای پیش بین

SIG	T	استاندارد نشده		منبع	مدل
		B	s/b		
۰/۰۰۰	۴/۱۰۸	۰/۳۵۷	۰/۱۲۶	۰/۳۵۲	ویژگی های شخصیتی مدیر
۰/۰۰۰	۳/۳۰۷	۰/۲۳۸	۰/۰۹۳	۰/۲۲۱	انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف
۰/۱۸۵	-۱/۳۴۶	-۰/۰۹۸	۰/۰۷۲	-۰/۰۹۳	رویارویی با واقعیت تلخ
۰/۰۰۰	۳/۰۱۹	۰/۲۰۸	۰/۰۶۳	۰/۱۸۴	فرهنگ انضباطی
۰/۰۷۴	۱/۷۹۴	۰/۱۲۸	۰/۰۵۷	۰/۱۰۲	تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده
۰/۰۰۴	۲/۷۹۳	۰/۱۴۹	۰/۰۴۷	۰/۱۴۵	استفاده از فناوری
۰/۰۰۰	۶/۴۴۶	۰/۴۳۷	۰/۰۵۸	۰/۴۲۸	تراکم نیرو و جهش

ابعاد ویژگی های شخصیتی مدیر؛ انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف؛ فرهنگ انضباطی؛ استفاده از فناوری و تراکم نیرو و جهش دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر تعالی سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۱ می باشد. مقادیر اثر معنادار (ضرایب رگرسیونی استاندارد شده) ابعاد رهبری سطح پنج بر تعالی سازمانی مدارس عبارتند از: ویژگی های شخصیتی مدیر (۰/۳۵۷)؛ انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف (۰/۲۳۸)؛ فرهنگ انضباطی (۰/۲۰۸)؛ استفاده از فناوری (۰/۱۴۹) و بعد تراکم نیرو و جهش (۰/۴۳۷). با توجه به مقادیر اثر (ضرایب رگرسیونی استاندارد شده) مذکور می توان گفت بعد تراکم نیرو و جهش دارای بیشترین اثر و بعد استفاده از فناوری دارای کمترین اثر رگرسیونی معنادار بر تعالی سازمانی مدارس می باشد.

## بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه کانونی رهبری سطح پنج با تعالی سازمانی مدارس بود. نتایج نشان داد که: ابعاد رهبری سطح پنج دارای همبستگی کانونی مثبت و معنادار در آلفای ۰/۰۱ به مقدار ۰/۷۲۵ با تعالی سازمانی مدارس هستند و ابعاد رهبری سطح پنج قادر به تبیین ۴۶۴٪ درصد واریانس متغیر تعالی سازمانی مدارس هستند. ابعاد ویژگی‌های شخصیتی مدیر؛ انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف؛ فرهنگ انضباطی؛ استفاده از فناوری و بعد تراکم نیرو و جهش دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر تعالی سازمانی مدارس در سطح ۰/۰۱ می‌باشد. بعد تراکم نیرو و جهش دارای بیشترین اثر و بعد استفاده از فناوری دارای کمترین اثر رگرسیونی معنادار بر تعالی سازمانی مدارس می‌باشد. در واقع مسئولان آموزش و پرورش با انتخاب رهبران سطح پنج برای مدارس که دارای ویژگی‌های شخصیتی نظیر: کانون کنترل درونی در برابر شکست و کانون کنترل بیرونی در برابر موفقیت؛ عزم راسخ در رسیدن به هدف؛ تواضع و اراده حرفه‌ای هستند، مسیر را برای بهبود و ارتقاء سطح مدرسه هموار می‌کنند. این رهبران با شناسایی معلمان شایسته و سپس تعیین اهداف متناسب با آن‌ها؛ مقید بودن به نظم و انضباط و ترویج این فرهنگ بین معلمان؛ تشویق و ترغیب همکاران مدرسه به استفاده از فناوری در انجام امور محوله؛ و همچنین تجمیع توانایی و ارتقاء عملکرد معلمان، باعث پیشرفت مداوم مدرسه در تمامی ابعاد و تعالی سازمانی آن می‌شوند. یافته‌های پژوهش به صورت ضمنی (غیرمستقیم) با نتایج مطالعات قمر و سومرو (Qamar & Soomro, 2023)، لازرادو و قاسم (Lasrado & Kassem, 2021)، الدفری و الاوسانی (Al-Rostami alileh et al, 2020)؛ آدامز، مویی و مونیاندی (Dhaafri & Alosani, 2021)، رستمی آلله و همکاران (Rostami alileh et al, 2020)؛ آدامز، مویی و مونیاندی (Adams, Mooi & Muniandy, 2020)؛ الهفیتی، امین و بومیک (Alhefity, Ameen & Bhaumik, 2019)؛ الجالودی و بطاح (Aljaloudi & Battah, 2019)؛ کالدول، ایچیو و اندرسون (Caldwell, Ichihō & Anderson, 2017) و فرح‌بخش و محمدی (Farahbakhsh & Mohammadi, 2017) همخوانی دارد.

در تبیین نتایج می‌توان گفت: برخورداری مدیر مدرسه از تمامی صلاحیت‌های شخصی و حرفه‌ای، انتخاب معلمان شایسته سپس تعیین هدف؛ فرهنگ انضباطی؛ استفاده از فناوری در انجام کار و تراکم نیرو و جهش، می‌تواند موفقیت مدرسه را در زمینه‌های گوناگون تضمین کند. وجود چنین رهبرانی با ویژگی‌ها و ابعاد فوق در مدارس، نتایج خوبی را عاید مدارس می‌کند. رهبرانی که دارای نوعی افتادگی و فروتنی قابل احترام بوده و کمتر خودنمایی می‌کنند. در ظاهر، افرادی عادی و بدون هیاهو هستند که نتایج بی‌نظیری به دست می‌آورند. آن‌ها با اراده کاری قوی و با سعی و تلاش مداوم و وافر سعی در به دست آوردن نتایج با دوامی دارند و هر آنچه برای پیشرفت، عظمت و سرآمدی سازمان لازم باشد، انجام داده و در این راه برایشان اهمیتی ندارد که تصمیم‌ها تا چه حد حساس یا سخت هستند (Shariat Nejad et al., 2018). مدارس کشورمان به چنین رهبرانی که به مدد ویژگی‌های شخصیتی فروتنانه و جاذبه‌های استثنائی به همراه روحیه حرفه‌ای، منظم و پرتلاش، تعهد و شور و حرارت لازم جهت نیل به بالاترین سطح عملکرد و سرآمدی مدارس را تأمین می‌کنند، نیاز دارند تا در سیر تحولات و دگرگونی‌های تکان دهنده به ساحل موفقیت برسند.

در نهایت راهکارهای زیر جهت بهبود مستمر کیفیت در تمام زمینه‌ها و در نهایت تعالی سازمانی مدرسه به مسئولین آموزش و پرورش و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود: مسئولان ادارات آموزش و پرورش برای مدارس، رهبرانی انتخاب کنند که در عین منظم و متخصص بودن در امور اجرایی مدرسه، نسبت به معلمان مدرسه خود بسیار فروتن و احترام‌گذار

باشند تا بتوانند جوّ دوستانه و صمیمانه‌ای را بین خود و معلمان مدرسه فراهم کنند؛ بهتر است رهبران مدارس در این جوّ مثبت دوستانه با روی گشاده در بسیاری از امور با معلمان شایسته مشورت و از آن‌ها نظر خواهی و با تفویض اختیار و مشارکت دادن در تصمیمات به تواناسازی و بهسازی آنان کمک کنند؛ مسؤولان آموزش و پرورش با دعوت از اساتید رشته مدیریت آموزشی دانشگاه‌ها، کارگاه‌های آموزشی جهت آشنایی مدیران مدارس با سبک جدید و تأثیرگذار رهبری سطح پنج برگزار کنند؛ شایسته است رهبران مدارس با اعتماد به معلمان، شرایط مناسبی را برای آن‌ها جهت بر عهده گرفتن نقش‌های رهبری به صورت رسمی فراهم کرده و در نتیجه احساس مثبتی از توانمندی را در معلمان ایجاد کنند؛ مسؤولان آموزش و پرورش و ادارات بهتر است در ساختار مدارس اختیارات کافی جهت تأثیرگذاری معلمان در تصمیمات پراهمیت مدرسه را لحاظ کنند؛ شایسته است که رهبران مدارس با استفاده از سیستم‌های ارزیابی و خودارزیابی، وضع موجود و وضع مطلوب مدرسه را با هم مقایسه و از این طریق سنجش دقیقی از میزان قرار داشتن مدرسه در مسیر تعالی و رشد متوازن بدست آورند.

از آن جایی که سبک رهبری سطح پنج متغیر جدیدی است که پژوهش‌های مرتبط با آن بیشتر در سازمان‌های تجاری و صنعتی انجام شده و پژوهش زیادی در رابطه با این سبک رهبری در سازمان‌های آموزشی و مدارس انجام نشده است، لذا پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی علاوه بر مدارس ابتدایی، در مدارس متوسطه اول و دوم، دانشگاه‌ها و سازمان‌های آموزشی نیز انجام پذیرد. همچنین با توجه به اینکه متغیرهای دیگری نیز هستند که می‌توانند بر تعالی سازمانی مدارس مؤثر باشند و متغیرهای مورد مطالعه فقط بخشی از روابط بین عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی مدارس را نشان می‌دهند، به محققان پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی در زمینه تعالی سازمانی مدارس متغیرهای دیگری همچون: هویت سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، خودکارآمدی، رفتار نوآورانه، جو سازمانی، رهبری هم‌نوا، اشتراک دانش و فرهنگ سازمانی خلاقانه را با تعالی سازمانی مدارس مورد سنجش قرار دهند.

### تقدیر و تشکر

این مقاله مستخرج از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی می‌باشد. نویسندگان از تمام کسانی که در انجام این پژوهش یاری رساندند، به‌خصوص مدیران، معلمان، کارشناسان و مسؤولان آموزش و پرورش استان فارس، تشکر و قدردانی می‌نمایند.

### تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

### References

- Abdolmaleki, S., Nasiri, F., & Afzali, A. (2020). Developing and Validating School Excellence Performance Scale. *Educational and Scholastic studies*, 9(1), 101-122. [https://pma.cfu.ac.ir/article\\_1208.html](https://pma.cfu.ac.ir/article_1208.html). [Persian]
- Adams, D., Mooi, A. N. Y., & Muniandy, V. (2020). Principal leadership preparation towards high-performing school leadership in Malaysia. *Asian Education and Development Studies*. 9(4), 425-439. DOI 10.1108/AEDS-02-2018-0046.



- Ahoopay, A. (2016). *Readiness Evaluation for Implementing Organizational Excellence Based on EFQM Model*. Master Thesis, Persian Gulf University. <https://irandoc.ac.ir/page/2685>. [Persian]
- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. S. (2021). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM. *Measuring Business Excellence*. DOI 10.1108/MBE-02-2021-0021.
- Alhefiti, S., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019). The impact of the leadership and strategy management on organizational excellence: moderating role of organizational culture. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(06), 748-759. <https://icmhs2018.lincoln.edu.my>.
- Aljaloudi, M. A., & Battah, A. (2019). Degree of Availability and Practice of Level 5 Leadership by the Principals of Palestinian Private High Schools Based on Jim Collins Concepts. *Modern Applied Science*, 13(1). 172-182. URL: <https://doi.org/10.5539/mas.v13n1p172>.
- Ammarloo, H. (2018). *The impact of structural empowerment, mediating role of psychological empowerment on organizational excellence (Studied case: Payesh Armaghan Yaran Company)*. Master Thesis, Payame Noor University of Rasht. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/dffc279615b08bc63062e99cea133a77>. [Persian]
- Caldwell, C., Ichiho, R., & Anderson, V. (2017). Understanding level 5 leaders: the ethical perspectives of leadership humility. *Journal of Management Development*, 36(5), 724-732. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2016-0184>.
- Cham Asemani, M. (2007). *Investigating the Level Academic Leadership among deans in Compound Universities Located in Tehran City*. Master Thesis, Shahid Beheshti University, The Faculty of Educational Sciences and Psychology. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/abfc7abb2aed94c452bff836b0f772cd>. [Persian]
- Collins, J. (2001). Why some companies make the leap... and others don't. Good to Great. *New York: Harperbusiness*. [https://www.goodreads.com/book/show/76865.Good\\_to\\_Great](https://www.goodreads.com/book/show/76865.Good_to_Great).
- Collins, J. (2005). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 136-146. <https://lideranca.blog.br/wp-content/uploads/2017/08/Level-5-Leadership.pdf>.
- Collins, J. (2019). *Turning the flywheel: a monograph to accompany good to great*. Random House. <https://www.amazon.com/Turning-Flywheel-Monograph-Accompany-Great/dp/0062933795>.
- Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model. *The TQM Journal*. 13(4), 620-640. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2018-0062>.
- Escrig-Tena, A. B., Garcia-Juan, B., & Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 36(3), 398-419. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2017-0161>
- Esgandari, K., Ramazani, M., & Goli, S. (2018). Investigating the Impact of Managers Personal Branding On Building Level Five Leaders (Case Study: of Government Banks). *Journal of Marketing Management*, 13(39), 67-79. [https://jomm.srbiau.ac.ir/article\\_15003.html](https://jomm.srbiau.ac.ir/article_15003.html). [Persian]
- Farahbakhsh, S., & Mohammadi, T. (2017). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Excellency in the High Schools of Khorramabad with Emphasis on Organizational Wellbeing. *Organizational culture management*, 15(2), 271-288. Doi: 10.22059/JOMC.2017.62699. [in Persian]
- Ghanbarinasrabadi, A., Rashidi, M., & Taghsimi, J. (2019). Development of a psychological capital Training Package (PCTP) based on Islamic values and Assessment of its training effect on Organizational Excellence. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 20(1), 92-100. Doi: 10.30486/jsrp.2019.663547. [in Persian]
- Hadi, A. A., Abdullah, H., & Atshan, N. (2019). Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence. *International Journal of Organizational Analysis*. 27(4), 972-985. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1518>.
- Hakak, M., Shariatnejad, A., & Saedi, A. (2017). Analyzing the effect of transformational leadership on innovative behavior and entrepreneurship development in order to create sustainable organizational

- competencies. *Journal of Human Resource Management*, 6(4), 71-100. [http://www.jhrs.ir/article\\_65286.html](http://www.jhrs.ir/article_65286.html). [in Persian]
- Jafari, N. (2012). *Determine the relationship between level five Leadership, organizational climate and job satisfaction based on structural relationships*. Master Thesis, Shahid Rajaei Teacher Training University, Faculty of Humanities. <https://irandoc.ac.ir/page/2685>. [Persian]
- Jahanian, R., & Baladinejad, H. (2012). Reviewing and comparing the current and desirable performance of non-governmental schools in Karaj from the perspective of students' parents. *Journal of Educational Leadership and Management*, 6 (2), 25-37. [https://edu.garmsar.iau.ir/article\\_538652\\_4ee4a3be73ac26c19bc022fa4a952857.pdf](https://edu.garmsar.iau.ir/article_538652_4ee4a3be73ac26c19bc022fa4a952857.pdf). [Persian]
- Joo, Y. H. (2020). The effects of distributed leadership on teacher professionalism: The case of Korean middle schools. *International Journal of Educational Research*, 99, 101500. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.101500>.
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194. DOI 10.1108/IJQRM-11-2019-0349.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>.
- Majdi, A. A., Seifuri Tughraljerdi, B., & Hassani Darmian, G. (2019). Meta-analysis of factors affecting organizational excellence based on EFQM model (using CMA.2 software). *Journal of Standard and Quality Management*, 8, 18-27. [https://www.jstandardization.ir/article\\_85837.html](https://www.jstandardization.ir/article_85837.html). [Persian]
- Majidi Gough Tapeh, S. (2018). *The study of the effect of psychological capital and intellectual capital on employees' organizational excellence (Case Study Ardabil County Department of Educations)*. Master Thesis, Ministry of Science, Technology and Researches Novin Institute of Higher Education. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/d256ac604ebcb4bef1959c920e6c0fae>. [Persian]
- McCoy, J. V. (2011). *A multiple case study of principals' instructional leadership in "Level 5" schools of excellence for improvement*. University of Arkansas. <https://www.proquest.com/openview/a589d9c0bb069b3a6ba75e390dc22be1>.
- Medne, A., Lapina, I., & Zeps, A. (2020). Sustainability of a university's quality system: adaptation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(1), 29-43. DOI 10.1108/IJQSS-09-2019-0108.
- Mokhber yosefabad, M., & Asadian oghani, A. (2019). The Impact of Strategic Alliance on Organizational Excellence with the Mediating Role of Knowledge Sharing Using Structural Equation Modeling (Case Study: Tabriz National Bank). *Journal of Accounting and Management Vision*, 2(16), 1-19. [http://www.jamv.ir/article\\_103358.html](http://www.jamv.ir/article_103358.html). [in Persian].
- Moradi, B. (2016). *The relationship between employee improvement and organizational justice with organizational excellence*. Master's thesis, Ardabili Research University. <https://irandoc.ac.ir/page/2685>. [in Persian]
- Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *QUALITY INNOVATION PROSPERITY*, 22(2), 47-64. DOI: 10.12776/QIP.V22I2.1129.
- Qamar, F., & Soomro, S. A. (2023). Investigating the impact of servant leadership on service excellence: the mediating role of PsyCap as a personal resource and buffering role of conscientiousness. *Global Knowledge, Memory and Communication*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2022-0259>.
- Rahman, M., Islam, R., Husain, W. R. W., & Ahmad, K. (2019). Developing a hierarchical model to enhance business excellence in hotel industry of Bangladesh. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 542. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0110>.
- Reid III, W. A., Bud West, G. R., Winston, B. E., & Wood, J. A. (2014). An instrument to measure level 5 leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 17-32. <https://doi.org/10.1002/jls.21317>.





- Rostami alileh, T., Namvar, Y., sattari, S., Rastgoo, A. (2020). Designing a quality process model for implementing school management excellence program. *Journal of School Administration*, 8(2), 161-140. Doi: <https://doi.org/10.34785/J010.2020.871>. [Persian]
- Shariat Nejad, A., Sepahvand, R., Esmaeili, M., & Mousavi, S. N. (2018). Designing and Explaining the Fifth-Level Leadership Model in Knowledge-Based Organizations. *Quarterly Journal of Development and Management Process*, 31(1), 3-26. URL: <http://jmdp.ir/article-1-3112-fa.html>. [Persian]
- Shavaran, H., Taheri, M., & Baratian, H. (2018). The relationship between spiritual intelligence and organizational excellence with the mediating role of organizational trust among principals. *Jsa*, 6(2), 143-162. [https://jsa.uok.ac.ir/article\\_60967.html](https://jsa.uok.ac.ir/article_60967.html) [in Persian]
- Shojaee, Z. (2015). *The effect of emotional intelligence of managers on organizational excellence of schools in Masjed Soleiman*. Master Thesis, Shahid Chamran University of Ahvaz, Faculty of Educational sciences and Psychology. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/5a7b1e2fa8cddb71f4503c0f6b4a1e45>. [Persian]
- Toroghi Bidabadi, J. (2005). *Improvement of university administrators for the university of tomorrow*. Isfahan, Kankash Publications. First Edition. <http://elib.mui.ac.ir/site/catalogue/25062>. [Persian]
- Vahidi Nasab, H. (2017). *Examining the relationship between moral work climate, organizational excellence and organizational identity with organizational commitment of employees of Ferdowsi Universities of Mashhad and Mashhad Medical Sciences*. PhD thesis, Faculty of Literature and Human Sciences, Urmia University.
- Wiśniewska, M. Z., & Grudowski, P. (2023). The culture of excellence and its dimensions in higher education. *The TQM Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2022-0325>.
- Xu, F., Xu, B., Anderson, V., & Caldwell, C. (2019). Humility as enlightened leadership: A Chinese perspective. *Journal of Management Development*. 38(3), 158-174. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0341>.
- Zahedi, Z. (2015). *The effect of positive organizational behavior (POB) and intellectual capital (IC) on organizational excellence*. Master's thesis, Allameh Tabatabai University. <https://irandoc.ac.ir/page/2685>. [in Persian]