

ارائه مدلی برای فرایند توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه به مدیریت عملکرد (مورد مطالعه: بانک ملی ایران)

عباس خوشحال صابر^۱

مهرداد گودرزوند چگینی^۲

مرادرضایی دیزگاه^۳

(تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۹/۱۱ - تاریخ تصویب ۱۴۰۲/۱۱/۹)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

چکیده

فرایند توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف در بانک ملی ایران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در سطح سازمانی و فردی، این فرایند از طریق تدوین برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های رهبری برای مدیران و کارکنان صورت می‌گیرد. این برنامه‌ها بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و ارتباطات را ترویج می‌کنند. هدف از این پژوهش ارائه مدلی برای فرایند توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه به مدیریت عملکرد بانک ملی ایران مورد بررسی قرار گرفته است بدین منظور تعیین و انتخاب شاخص‌ها با بهره‌گیری ادبیات تحقیق

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

۲- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران. (نویسنده

مسئول) mgch.chegini@gmail.com

۳- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

و مصاحبه اکتشافی به همراه نظرسنجی از ۱۲ نفر از مدیران ارشد بانک ملی انجام شده است، از روش نمونه‌گیری هدفمند و با نمونه‌گیری نظری به اشباع نظری رسیده و سپس اطلاعات به دست آمده با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد بررسی و مدل پارادایمی ساخته شده است که توسط نرم‌فزار Maxqda20 مورد تحلیل قرار گرفته است یافته‌های پژوهش نشان از تاثیرگذاری هفت بُعد: عوامل درون سازمانی، ویژگی‌های رهبر، مدیریت عملکرد، ساختار، کسب تجربه و آموزش نوآوری، استراتژی‌ها در بانک ملی ایران می‌باشد، که براساس فرآیند توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف با توجه به مدیریت عملکرد از وجود عامل‌های توسعه در سیستم بوده، که این عوامل نشان از کارآمدی تدوین درست توسعه رهبری اقتضایی در سطوح فردی و سازمانی در بانک ملی ایران است.

کلیدواژه: رهبری، توسعه رهبری اقتضایی، مدیریت عملکرد، بانک ملی ایران.

۱- مقدمه

رهبری اقتضایی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در هر سازمان و سطح مدیریتی است، این نوع رهبری به مفهوم اینکه هر سطح مدیریتی باید به نحوی رهبری نماید که منجر به بهبود عملکرد سازمانی شود، درحالی‌که مدیریت عملکرد به بهبود عملکرد افراد و تیم‌ها در سازمان می‌پردازد، رهبری اقتضایی نیازمندی‌ها و انتظارات رهبران در هر سطح را بررسی می‌کند و تأکید دارد که هر رهبر باید به نحوی رهبری کند که باعث بهبود عملکرد تحت مدیریتش شود. در سطوح مختلف سازمان، نیازمندی‌ها و انتظارات نسبت به رهبری ممکن است متفاوت باشد (مونیهین و دیرس-لاسون^۱، ۲۰۲۲). در سطح عالی مدیریتی، رهبران ممکن است نیازمندی‌هایی داشته باشند که بهبود عملکرد کلی سازمان را تضمین نماید، درحالی‌که در سطح مدیریت عملیاتی، رهبران نیازمندی‌هایی دارند که بهبود عملکرد تیم‌ها و افراد زیر مدیریتشان را تضمین نماید، رهبری اقتضایی نیازمندی‌ها و انتظارات مختلفی در هر سطح مدیریتی دارد و رهبران باید به نحوی عمل کنند که این نیازمندی‌ها را برآورده سازند. در سطح عالی مدیریتی، رهبران باید توانایی ارتباط با

اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان را داشته باشند و بتوانند سیاست‌ها و تصمیمات را به کارکنان منتقل نمایند. در عین حال، در سطح مدیریت عملیاتی، رهبری اقتضایی نیازمند مهارت‌های مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل است (هیلتون و همکاران^۱، ۲۰۲۱). علاوه بر این، رهبری اقتضایی نیازمند توانایی تعامل مؤثر با افراد در تمام سطوح سازمان است. این شامل توانایی گوش دادن به نیازها و مشکلات افراد، ایجاد ارتباط‌های مثبت و همبستگی و همکاری در تیم‌ها است. به‌طور کلی، رهبری اقتضایی نیازمندی‌های مختلفی در سطوح مختلف مدیریتی دارد و رهبران باید به نحوی عمل کنند که این نیازمندی‌ها را برآورده سازند تا بهبود عملکرد سازمانی و تحت مدیریتشان را تضمین نمایند (داور و درخشان، ۱۴۰۱). برای مواجهه با چالش‌های تغییر و تقاضاهای جدید سازمان‌ها، رهبری نیازمند انواع مختلفی از مهارت‌ها و شیوه‌های انعطاف‌پذیر است. نگاهی به سبک‌های رهبری حاکی از وجود طیف متنوعی از سبک‌ها است که برخی از آن‌ها از لحاظ ماهیت و تأکیدات نسبت به سبک‌های دیگر رهبری، جدیدتر هستند (کفایی مهر و همکاران، ۱۳۹۸). بر اساس رویکرد اقتضایی، تلاش می‌شود تا واکنش‌های مدیریتی با مسائل و فرصت‌های منحصر به فرد وضعیت‌های گوناگون هماهنگ شود. (یزدانی، ۱۳۹۵).

رهبری اقتضایی در سیستم بانکی نیازمند توانایی مدیران برای مواجهه با چالش‌ها و مشکلات مختلف است. یکی از مشکلات اساسی ممکن است عدم توانایی در تدوین و اجرای استراتژی‌های مؤثر برای بهبود عملکرد باشد. رهبران باید توانایی تدوین استراتژی‌های مناسب و اجرایی‌سازی آن‌ها را داشته باشند. اگر استراتژی‌ها به درستی تدوین و اجرا نشوند (نور-آی‌شاه و همکاران^۲، ۲۰۲۱)، ممکن است عملکرد بانک کاهش یابد و به دستاوردهای مورد انتظار نرسد. یکی دیگر از عوامل مربوط به ناتوانی در تشکیل و مدیریت یک تیم مؤثر و هماهنگ باشد. مدیران باید توانایی‌های مناسب برای تشکیل یک تیم مؤثر و مدیریت آن را داشته باشند تا بتوانند به بهترین شکل ممکن از منابع و افراد خود استفاده کنند. همچنین، مشکلات رهبری در سیستم بانکی ممکن است شامل ناتوانی در انگیزش و رهبری افراد باشد (کاساسوینی و

1 - Hilton et al

2 - Nor-Aishah et al

ایلرپهایل^۱، ۲۰۲۲). این مشکل می‌تواند به کاهش انگیزه کارکنان و در نتیجه کاهش عملکرد آن‌ها منجر شود؛ بنابراین، رهبران نیازمند توانایی انگیزش و رهبری افراد هستند تا بتوانند به بهترین شکل ممکن از توانایی‌های آن‌ها استفاده کرده و به اهداف مدیریت عملکرد بانکی دست یابند. استفاده از رهبری اقتضایی در عملکرد سیستم بانکی ممکن است با چالش‌ها و مشکلات مختلفی روبرو شود. یکی از مشکلات اساسی ممکن است عدم توانایی در تدوین و اجرای استراتژی مؤثر برای بهبود عملکرد باشد. رهبران باید توانایی تدوین استراتژی‌های مناسب و اجرا اجرایی‌سازی‌ها را داشته باشند. اگر استراتژی‌ها به‌درستی تدوین و اجرا نشوند، ممکن است عملکرد بانک کاهش یابد و به دستاوردهای مورد انتظار نرسد. مدیران باید توانایی‌های مناسب برای تشکیل یک تیم مؤثر و مدیریت آن را داشته باشند تا بتوانند به بهترین شکل ممکن از منابع و افراد خود استفاده کنند (یزدانمهر و همکاران^۲، ۲۰۲۰). همچنین، از مشکلات رهبری در سیستم بانکی ممکن است شامل ناتوانی در انگیزش و رهبری افراد باشد. این مشکل می‌تواند به کاهش انگیزه کارکنان و در نتیجه کاهش عملکرد آن‌ها منجر شود؛ بنابراین، رهبران نیازمند توانایی انگیزش و رهبری افراد هستند تا بتوانند به بهترین شکل ممکن از توانایی‌های آن‌ها استفاده کرده و به اهداف مدیریت عملکرد بانکی دست یابند (نوری و همکاران، ۱۴۰۱) در سیستم بانکی از دیدگاه رهبری اقتضایی، نقص در انطباق مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران و کارکنان با نیازهای وظایف و مسئولیت‌هایشان است. این موضوع می‌تواند منجر به کاستی در اجرای وظایف و در نتیجه کاهش عملکرد سازمانی شود. در سیستم بانکی از دیدگاه رهبری اقتضایی، عدم هماهنگی استراتژی‌ها و اهداف مدیران در سطوح مختلف ممکن است باعث ایجاد تضاد در تصمیم‌گیری‌ها و اجرا شدن اقدامات مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی شود. ه موجب عدم وجود ارتباط کافی و انتقال ناصحیح اطلاعات بین سطوح مختلف مدیریتی و کارکنان می‌باشد. این موضوع می‌تواند باعث اتخاذ تصمیمات نادرست و اشکالات در عملکرد سازمانی شود. به‌طور کلی، این چالش‌ها و ضعف‌ها باعث کاهش کارایی و عملکرد سازمانی در سیستم بانکی و نیاز به رهبرانی با رهبری اقتضایی برای حل این موارد را احساس می‌کند (اکسیو و

1 - Khassawneh & Elrehail, 2022

2 - Yazdanmehr et al

همکاران^۱، ۲۰۲۲).

مشکلات و چالش‌های رهبری اقتضایی در مدیریت عملکرد بانک ملی می‌تواند در سطوح مختلف ایجاد شود. یکی از این مشکلات در سطح بالاتر می‌تواند ناتوانی در تدوین و اجرای استراتژی‌های مؤثر برای ارتقای عملکرد بانک باشد. رهبری اقتضایی نیازمند توانایی تدوین استراتژی‌های مناسب و همچنین اجرایی‌سازی آن‌ها است که در صورت عدم موفقیت می‌تواند به کاهش عملکرد بانک منجر شود. در سطح میانی، مشکلات مربوط به رهبری اقتضایی ممکن است شامل ناتوانی در تشکیل و مدیریت یک تیم مؤثر و هماهنگ باشد (راو-نیچولسون و همکاران^۲، ۲۰۲۰). رهبران بانک ملی باید توانایی‌های مناسب برای تشکیل یک تیم مؤثر و مدیریت آن را داشته باشند تا بتوانند به بهترین شکل ممکن از منابع و افراد خود استفاده نمایند. در سطح پایین‌تر، مشکلات رهبری اقتضایی ممکن است شامل ناتوانی در انگیزش و رهبری افراد در سازمان باشد. این امر می‌تواند به کاهش انگیزه کارکنان و در نتیجه کاهش عملکرد آن‌ها منجر شود؛ بنابراین، رهبری اقتضایی نیازمند توانایی انگیزش و رهبری افراد است تا بتوانند به بهترین شکل ممکن از توانایی‌های آن‌ها استفاده کرده و به اهداف مدیریت عملکرد بانک ملی دست یابند (نجارزاده و مولوی، ۱۴۰۱).

در سیستم بانکی، عوامل رهبری اقتضایی و عملکرد به شکل گسترده‌ای مرتبط هستند. چالش‌های موجود در این صنعت می‌تواند تأثیر زیادی بر عملکرد داشته باشد. به عنوان مثال، یکی از چالش‌ها ممکن است عدم توانایی در تدوین و اجرای استراتژی‌های مناسب باشد. در این مورد، رهبران باید توانایی‌های مناسب برای تدوین استراتژی‌هایی که به عملکرد بانک کمک می‌کنند، داشته باشند. عدم توانایی در این زمینه می‌تواند به کاهش عملکرد و ایجاد مشکلات مالی منجر شود. یک چالش دیگر ممکن است مربوط به ناتوانی در تشکیل و مدیریت یک تیم مؤثر و هماهنگ باشد. در سیستم بانکی، تشکیل یک تیم مؤثر و هماهنگ امری حیاتی است؛ زیرا این صنعت نیازمند هماهنگی بین مختلف بخش‌ها و تلاش مشترک برای دستیابی به اهداف است. رهبران باید توانایی‌های مناسب برای تشکیل یک تیم مؤثر و مدیریت آن را داشته باشند تا بتوانند به

1 -Xu et al.

2 -Nicholson et al

بهترین شکل ممکن از منابع و افراد خود استفاده کنند. همچنین، ناتوانی در انگیزش و رهبری افراد نیز می‌تواند یک چالش بزرگ در عملکرد سیستم بانکی باشد. عدم انگیزه کارکنان ممکن است به کاهش عملکرد و افزایش نرخ‌های هرزنامه و خطاهای مالی منجر شود؛ بنابراین، رهبران نیازمند توانایی انگیزش و رهبری افراد هستند تا بتوانند از توانایی‌های آن‌ها به بهترین شکل ممکن بهره ببرند و به اهداف مدیریت عملکرد بانکی دست یابند.

هدف اصلی تحقیق حاضر این است که با توجه هم زمان به عوامل مدل توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف مبتنی بر مدیریت عملکرد در بانک ملی ایران پردازد، به همین منظور سؤالات زیر مطرح شده است:

۱- شرایط علی مدل توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف مبتنی بر مدیریت عملکرد در بانک ملی ایران کدامند؟

۲- پدیده‌ی اصلی مدل توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف مبتنی بر مدیریت عملکرد در بانک ملی ایران کدامند؟

۳- شرایط مداخله‌گر مدل توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف مبتنی بر مدیریت عملکرد در بانک ملی ایران کدامند؟

۴- عوامل زمینه‌ای مدل توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف مبتنی بر مدیریت عملکرد در بانک ملی ایران کدامند؟

۵- راهبردهای مدل توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف مبتنی بر مدیریت عملکرد در بانک ملی ایران کدامند؟

۶- پیامدها در مدل توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف مبتنی بر مدیریت عملکرد در بانک ملی ایران کدامند؟

رابطه بین این ابعاد چگونه است؟

۲- پیشینه و چارچوب نظری پژوهش

۲-۱- مدیریت عملکرد و اثربخشی سازمانی

بنابراین، یک تحلیل کم‌کاری کارگران سبب شده است تا تیلور به روش‌هایی در کار بیندیشد که کارگران را برای ابزار حداکثر تلاش برای رسیدن به اهداف سازمان برانگیزاند. وجود مدل تحلیلی مبتنی بر محیط آرام و باثبات، موجب شد که رویکردهایی عام و فراگیر و مبتنی بر تحلیل

نظم، انضباط و کارایی، در میان نظریه پردازان اولیه «نظریه سازمان» شایع شود. این رویکردها چون «اصل ثبات» را پیگیری می کرد، نه تنها ساختارهای سازمانی منبعث از محیط را آرام و بادوام می خواست، بلکه سازه های اجرایی و عینی را بدون تغییر و در یک بستر زمانی طولانی جستجو می کرد. ولی امروزه سازمان ها به عنوان پدیده های اجتماعی در محیط پر تغییری شمرده می شوند که با چالش های گوناگون و متنوعی مواجه اند. ضرورت این تغییرات در ساختارهای سنتی بیش از پیش احساس می شود. یکی از مهم ترین سازه های سازمانی متأثر از تغییرات پیرامونی، سیستم های ارزیابی مدیریت عملکرد است. بدیهی است که نیروی خلاق و مشهور سازمانی به عنوان یکی از سرمایه های بی بدیل و مزیت رقابتی برای سازمان به حساب می آید و معیار سنجش موفقیت هر سازمان با میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن سازمان ارزیابی می شود. از این رو سنجش موفقیت سازمان ها به سیستم های کارآمد منابع انسانی در بخش ها و زیر بخش های مختلفی بستگی دارد که بتوانند با ارائه راهکارهای مناسب و ایجاد هماهنگی لازم بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان بر بهره وری کل سیستم بیفزاید و سازمان را در جهت محقق نمودن فلسفه وجودی خود بهتر و بیشتر یاری نماید. هر چه سیستم های سازمانی چون نظام مدیریت عملکرد از جامعیت، شفافیت و انسجام بیشتری برخوردار باشند، استفاده از منابع بهتر و ستاده های سازمانی بیشتر و مطلوب تر خواهد بود (شرافت و همکاران، ۱۳۹۷).

عملکرد، مفهوم کانونی در کار و روان شناسی سازمان است. علی رغم این اهمیت سازمانی در تحقیقات تجربی موجود، تلاش های نسبتاً کمی برای تبیین این مفهوم صورت گرفته است تا جایی که کمپبل (۱۹۹۳) از آن به عنوان «صحرای مجازی»^۱ یاد می کند. کمپبل^۲ و همکاران (۱۹۹۳) معتقدند که عملکرد مترادف با رفتار است. عملکرد قابل مشاهده بوده و شامل آن رفتارهایی می شود که مرتبط با اهداف سازمان بوده و براساس مهارت فردی یعنی میزان سهم افراد در تحقق آن اهداف قابل اندازه گیری است. آن ها عملکرد را پیامد یا نتیجه عمل محسوب نمی کنند. به باور آن ها تنها رفتارهایی که تحت کنترل فرد است باید به عنوان عملکرد مورد ارزیابی واقع شود، اما تصدیق کردند که این تعریف به دو دلیل زیر ممکن است مشکل زا باشد، اول این که

1 - A Virtual Desert

2 - Campbell

بعضی از رفتارها قابل مشاهده نیستند و تنها می‌توانند از طریق اثراشان (از قبیل راه حل‌ها، گزارش‌ها و یا جواب‌های پیشنهاد شده) استنباط شوند؛ زیرا بعضی از این اثرات در نتیجه رفتارهای شناختی پنهان ایجاد می‌شوند که قابل مشاهده نیستند. دوم این که، همیشه نتایج و خروجی‌ها تحت کنترل افراد نبوده و ممکن است توسط عوامل بیرونی (مثل گروه‌های کاری، اقدامات مالی مدیریت، مکان جغرافیایی، نرخ بهره، تقاضا برای فروش و غیره) تحت تأثیر قرار گیرند. بنابراین، آن‌ها به این نتیجه رسیدند که برای افزایش اثربخشی سازمانی تنها رفتارهایی که تحت کنترل فرد است باید ارزیابی شده و تشویق یا تنبیه شوند، لذا نباید اجازه داد که این ارزیابی توسط منابع ناپایدار و بی‌ثباتی که تحت کنترل فرد نیستند، آلوده شود. رهبری، فرایندی است که از بسیاری جهات شبیه مدیریت است. رهبری هم چون مدیریت شامل اثر گذاری است و هم چون مدیریت به کار با مردم نیاز دارد، رهبری به دنبال تحقق مؤثر هدف است و مدیریت نیز همین طور (افجه، ۱۳۸۸). وظایف مدیریتی مانند برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل را هم نمی‌توان از فرایند تأثیرگذاری لازم هنگام رهبری جدا کرد (گولبنسکی و هاگیر^۱، ۲۰۲۰). به طور کلی، رهبری توانایی جهت تأثیرگذاری بر یک گروه در راستای تحقق یک چشم انداز یا مجموعه‌ای از اهداف است (روبینز و جیودگی^۲، ۲۰۱۸). و رهبری در سازمان‌ها، فرایند راهنمایی و هدایت رفتار کارکنان در محیط کار می‌باشد (نلسون^۳، ۲۰۱۹).

۲-۲- متغیرهای اقتضایی خارج از سازمان

در زمینه بررسی عوامل محیطی بر پیاده‌سازی تغییرات مدیریت پژوهش‌های زیادی انجام نگرفته است؛ لذا بسیاری از صاحب‌نظران عقیده دارند که لازم است پژوهش‌های بیشتری برای مشخص کردن نقش محیط بر رویه‌های مدیریت انجام پذیرد. عدم اطمینان محیطی یکی از مهم‌ترین متغیرهایی است که در بیشتر پژوهش‌هایی که به بررسی متغیرهای اقتضایی خارج سازمان پرداخته‌اند، به چشم می‌خورد. عدم اطمینان محیطی به این معنی است که تصمیم‌گیرندگان اطلاعات کمی درباره عوامل محیطی داشته و زمان کافی برای پیش‌بینی تغییرات بیرونی در اختیار ندارند. عدم اطمینان محیطی دارای دو بعد است: ساده - پیچیده، پایدار

1 -Golensky & Hager

2 - Robbins & Judge

3 -Nelson

غیر پایدار. بعد ساده - پیچیده اشاره به یکنواختی دارد. این که تعداد عناصر خارجی غیرمشابه مرتبط با فعالیت‌های سازمان، چه تعداد است؛ بعد پایدار و غیر پایدار، اشاره به چگونگی تغییر عناصر محیط دارد. پژوهش‌های مدیریت عملیات به ابعاد پایدار و ناپایدار عدم اطمینان محیطی، توجه بیشتری نشان داده‌اند. برخی از محققان مدیریت، عدم اطمینان محیطی را به‌عنوان درجه‌ای از رقابت، تغییر در نیازهای مشتریان و نرخ تغییر در محصولات و فرایندهای شناسایی کرده‌اند (ژانگ و همکاران^۱، ۲۰۱۲).

۳-۲- نظریه‌های اقتضایی رهبری

نظریه‌پردازان سنتی مدیریت تلاش می‌کردند تا بهترین راه را برای فعالیت‌های مدیران در وضعیت‌های گوناگون شناسایی کنند، به طوری که پس از دستیابی به اصولی جهان‌شمول، «مدیریت خوب» در گرو یادگیری و نحوه به‌کارگیری آن‌ها باشد. رهیافت اقتضایی که گاهی رهیافت وضعیتی نیز نامیده می‌شود، بر اجتناب از اصول‌گرایی مطلق تأکید دارد. در واقع ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشئت می‌گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود. به نظر می‌رسد رهبری انعطاف‌پذیر به‌ویژه زمانی مهم است که سازمان با تهدیدی جدی مواجه شود و برای جلوگیری از فاجعه، تغییرات عمده در راهبردهای سازمان مورد نیاز باشد (تورنسی و همکاران^۲، ۲۰۲۰).

رهبری انعطاف‌پذیر برای اکثر مدیران بسیار مهم است، زیرا انواع تغییرات در سازمان تأثیرگذارند. انواع تغییراتی که نیاز به انعطاف‌پذیری، انطباق و نوآوری توسط رهبران را افزایش می‌دهد، عبارت‌اند از: جهانی‌شدن و تجارت بین‌المللی، تغییرات سریع فناوری، تغییر ارزش‌های فرهنگی، نیروی کار متنوع و اشکال جدید شبکه‌های اجتماعی (بیورکی و کوپیر^۳، ۲۰۰۳). زیر ساخت‌های موفق در قرن بیستم و یکم باید انعطاف‌پذیر و چابک باشد. استفاده مناسب از الگوهای انعطاف‌پذیری یک عنصر مهم در مدیریت عملکرد است و می‌تواند منجر به بهبود عملکرد گردد (چیستیر و آلیبی^۴، ۲۰۱۸).

1 -Zhang et al.

2 -Torrance et al

3 -Burke & Cooper

4 -Chester & Allenby

نظریه‌های اقتضایی رهبری، پژوهش‌های خود را به طور مستقیم در جهت کشف متغیرهای زمینه‌ساز اثربخشی برخی از ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر در یک وضعیت معین هدایت می‌کنند. برای مثال نظریه‌های اقتضایی بیان می‌دارند که یک مدیر اداری در یک دانشکده و یک گروهان تعلیم‌دهنده فنون نظامی به ویژگی‌ها و رفتارهای متفاوتی نیاز دارند، زیرا با وضعیت‌های کاملاً متفاوتی مواجه هستند. تحقیقات نشان می‌دهد که اثربخشی یک شیوه رهبری بستگی به شرایطی دارد که رهبر در آن قرار می‌گیرد و مدیر اثربخش کسی است که ضمن داشتن شیوه‌های رهبری، باید بداند که چگونه آن‌ها را در موقعیت‌های مناسب خود به کاربرد (هیرسی و بلانچارد، ۲۰۱۸). رویکردهای موقعیتی تأثیرگذارترین مدل‌های رهبری در دهه ۱۹۸۰ بودند. در بهترین حالت، روش‌های موقعیتی یا اقتضایی شامل چهار مجموعه از مفاهیم، شامل ویژگی‌های رهبران، ویژگی‌های موقعیت، رفتارهای رهبری و اثربخشی رهبر است. نظریه اقتضایی دو فرضیه اساسی را مطرح می‌کند. اول، ویژگی‌های رهبران و ویژگی‌های شرایط برای تولید رفتار و اثر بخشی رهبر با هم ترکیب می‌شوند. دوم، عوامل محیطی به طور مستقیم بر اثر بخشی تأثیر دارد. رویکردهای اقتضایی به دنبال تصریح شرایط یا متغیرهای موقعیتی هستند که رابطه ویژگی‌های رهبر و رفتار رهبر را با عملکرد تعدیل می‌کند (هوی میلسکیل^۲، ۲۰۱۳).

همان‌طور که در ادامه به‌منظور جمع‌بندی، خلاصه مطالعات در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود، تحقیقات موجود در برای فرآیند توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف با توجه به مدیریت عملکرد در داخل و خارج کشور تا حدودی مسیرهای یکسانی را طی کرده است و با تمرکز بر توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف با توجه به مدیریت عملکرد سعی داشته‌اند تا الگوهای خاصی را با توجه به نیازهای جامعه آماری خود ارائه دهند.

1 -Hersey & Blanchard

2 -Hoy & Miskel

جدول (۱) - پیشینه پژوهش

محقق و محققان	موضوع پژوهش	نتیجه
نوری و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی مدل مدیریت عملکرد برای سازمان‌های بخش دولتی کشور با تمرکز بر نقش پیشران رهبری	تحلیل مضمون نهایی مدل هدف استخراج گردید. مؤلفه‌های مدل پیشنهادی در سه سطح فوقانی که ۱۰ عنصر برای مدل مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی کشور را شامل شد و سطح دوم و سوم شامل ۳ بعد و ۱۴ زیر مؤلفه (۵ زیرمؤلفه ویژگی‌ها و صفات رهبری؛ ۵ زیرمؤلفه ابعاد رفتاری رهبری؛ ۴ زیرمؤلفه خنثی کنندگان و جانشینان رهبری) برای رهبری بود. نتایج پژوهش نشان دهنده ضرورت گنجاندن عوامل مذکور در مدل فعلی کشور بود.
داور و درخشان (۱۴۰۱)	تأثیر رهبری استبدادی بر نوآوری کارکنان (مطالعه موردی کارکنان شرکت‌های ساختمانی)	نتایج تحقیق نشان داد بین «رهبری استبدادی» و مؤلفه‌های «ابتکار کارکنان»، «تبادل رهبر - عضو» و «شناسایی تیم» رابطه مثبت و معناداری وجود داشت.
فهیم‌ها و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی و آزمون مدل مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک‌های دولتی ایران، دارای ابعاد هدف‌گذاری، مربیگری و فرایند، ۵ مقوله فرعی و ۲۳ شاخص معنادار بود.	طبق یافته‌های تحقیق، مدل پیشنهادی مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک‌های دولتی ایران، دارای ابعاد هدف‌گذاری، مربیگری و فرایند، ۵ مقوله فرعی و ۲۳ شاخص معنادار بود.
بهرنگی و یوسفی (۱۳۹۹)	رابطه بین ابعاد ذهنیت فلسفی و سبک رهبری اقتضایی مدیران	طبق تابع اول، متغیرهای دستوری، تشویقی، مشارکتی و تفویضی با مجموعه متغیرهای جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری بهتر پیش‌بینی شدند. وزن واریانس مشترک (مجذور همبستگی کانونی) میان دودسته متغیر از لحاظ آماری معنادار بود.
ویلسون و مک کالمین (۲۰۱۷)	ارتقای بیشتر رهبری و تصور دوباره آن برای خوب بودن بیشتر و اهداف بزرگ‌تر	نتایج مطالعه نشان داد که رهبران در ارتقای عملکرد دیگران برای عملکرد بهتر از طریق ارائه پشتیبانی و ایجاد شرایطی که افراد را به "سخت کار کردن" حتی سخت به طور خارق‌العاده، برای عملکرد با نهایت تلاش یک فرد تأثیرگذار هستند. رهبران پیروان خود را از طریق تنظیم استانداردهای عملکرد عالی از طریق نمونه‌های خود به چالش می‌کشند. آنها با به نمایش گذاشتن تعهد، از خودگذشتگی و قدردانی، تبدیل به مدل‌های نقشی از عملکرد راستین می‌شوند.
نیشتا و همکاران (۲۰۱۶)	اثر سبک رهبری را بر روی خلاقیت کارکنان	نتایج مطالعه نشان داد که نه تنها سبک رهبری بلکه همه مؤلفه‌های آن بر خلاقیت پرستاران تأثیرگذار بود. در این بین جنسیت تأثیر خاصی بر این رابطه نداشته است
جین و دوگال (۲۰۱۵)	رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی کارکنان	بین انواع مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌دار وجود داشت

پژوهش‌های انجام شده نشان داده‌اند که رهبری بر سلامت روان‌شناختی کارکنان و تجارب کاری آنان، تاثیر می‌گذارد. بنابراین رهبران در جهت حفظ و حمایت از سرمایه انسانی سازمان، تلاش لازم را در جهت ایجاد یک محیط سالم به عمل می‌آورند. در جامعه صنعتی امروز، تأمین محیط سالم و ایمن از حقوق اساسی کارکنان سازمان به شمار می‌آید و پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سلامت محیط کار باعث بهره‌وری و اعتماد سازمانی کارکنان می‌شود. رهبری و مدیریت در محیط‌های کار از طریق ساز و کارهای مختلفی، شکل رفتار و ادراکات کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بخشی از این تاثیرات به عناصر شخصیتی و روانی مدیران و رهبران و بخش دیگری به سبک‌های رهبری آن‌ها مربوط می‌شود. به معنای دیگر، عوامل سازمانی در تعامل با سبک مدیریت و رهبری آن‌ها، شدت و ضعف جهت‌گیری‌های ادراکی و رفتاری کارکنان را تعیین می‌کند. برای تعیین کارآمدی رهبر مدل‌های اقتضایی ایجاد شده است. در این نظریه‌ها بر یک شیوه و یا سبک رهبری تاکید نمی‌شود. و رهبری بر اساس شرایط مختلف متفاوت است. سه گروه عوامل در این نظریه‌ها در سبک رهبری موثر شناخته شده است: ۱- عوامل مربوط به رهبر؛ مثل دانش و آگاهی، ارزش‌ها و اعتقادات رهبر ۲- عوامل مربوط به پیروان؛ مثل میزان مستقل بودن، مسئولیت‌پذیری، همسویی با اهداف سازمانی و تجربیات آنان ۳- عوامل مربوط به موقعیت و شرایط محیطی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی.

مدیریت عملکرد استراتژی بهبود عملکرد کارکنان و ارتقاء بهره‌وری و اثربخشی در سازمان است. مدیریت عملکرد بر تلفیق هدف‌های فرد و سازمان تاکید داشته، عملکرد سازمانی را مورد پایش قرار داده و آموزش و توسعه را مد نظر دارد. اقدامات اساسی در مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی، هدایت و ارزیابی عملکرد در سازمان است. برنامه‌ریزی عملکرد حاوی تعریف مسئولیت‌های عادی و تعیین انتظارات عملکردی و اهداف سازمانی است و در وظیفه هدایت، مدیریت سازمان با ایجاد ارتباطات و انگیزش در کارکنان اهداف سازمانی را با اهداف فردی هم‌راستا می‌سازد. در ارزیابی عملکرد اجرایی برنامه‌ها مورد پایش قرار گرفته و در صورت لزوم اصلاحات لازم به عمل می‌آید. مدیریت عملکرد فرآیندی دائم و پویاست که معطوف به مقطع و مرحله خاصی نمی‌باشد و مدیران با اتکاء به آن می‌توانند به طور موثری اهداف سازمان را محقق سازند و در تحقق این اهداف نباید شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای را از یاد ببرند. اهمیت عملکرد به دلیل نقشی است که در بهبود و پیشرفت سازمان

و نیز بهداشت و سلامت نیروی کار دارد. مدیریت عملکرد این امکان را دارد که الزامات عملیاتی و راهبردی سازمان، افراد و نیز نیازهای حرفه ای کارکنان را به فنون گوناگون برآورده نماید. بحث های زیادی در مورد مدیریت عملکرد وجود دارد که از مناظره ها درباره خلاص شدن از رتبه بندی عملکرد تا انتقادات کلی بر کیفیت اعمال مدیریت عملکرد می باشد. تمامی این صحبت ها بر نارضایتی های اخیر از ناموفق بودن برنامه های مدیریت عملکرد و عدم اثربخشی کافی آنها در سازمان های مختلف متمرکز بوده است. بدین منظور توصیه های محققان و متخصصان منابع انسانی به سمت تمرکز روی بهبود رهبری مدیر-کارکنان رفته است .

فرایند توسعه رهبری اقتضایی در سطح سازمانی، توسعه رهبری اقتضایی ممکن است از طریق تدوین و اجرای برنامه های آموزشی و توسعه مهارت های رهبری برای مدیران و کارکنان صورت گیرد. این برنامه ها می توانند شامل آموزش ها، کارگاه ها و مشاوره های مدیریتی باشند که بهبود مهارت های تصمیم گیری، انعطاف پذیری و ارتباطات بین فردی را ترویج می نمایند، در سطح گروهی و تیمی، توسعه رهبری اقتضایی ممکن است از طریق تشکیل گروه های کاری مستقل با اختیارات تصمیم گیری بیشتر و تشویق به انعطاف پذیری و خلاقیت اعضا صورت گیرد. این اقدامات می توانند باعث افزایش مشارکت و مسئولیت پذیری در تصمیم گیری ها شود و رهبران تیم ها را ترغیب به اتخاذ تصمیمات منطقی و سریع می کند. در سطح فردی، توسعه رهبری اقتضایی ممکن است از طریق ارزیابی عملکرد فردی و ارائه بازخوردهای مستقیم به افراد صورت گیرد. این ارزیابی ها می توانند به تشخیص نقاط قوت و ضعف هر فرد و افزایش توانمندی های لازم برای انجام وظایف رهبری اقتضایی کمک کنند. با توجه به مدیریت عملکرد بانک ملی ایران، توسعه رهبری اقتضایی می تواند بهبود کارایی و عملکرد سازمانی را ترویج داده و به توسعه مدیران و کارکنان کمک کند تا در مواجهه با چالش ها و فرصت های مختلف، تصمیم گیری های سریع و مؤثرتری انجام دهند. این فرایند توسعه رهبری اقتضایی می تواند بهبود فرایندها و بهره وری منابع در بانک ملی ایران را تسهیل کرده و باعث ایجاد تغییرات مثبت در سازمان شود.

۳- روش پژوهش

برای پاسخ به سؤال تحقیق از روش شناسی کیفی استفاده شده و از حیث فلسفه پژوهش در زمره پارادایم اثبات گرایی از نوع کاربردی و از حیث سبقه پژوهش کیفی و کمی، دارای رویکرد استقرائی و قیاسی و راهبرد پیمایشی است. این پژوهش از حیث هدف اکتشافی است و به

اکتشاف متغیرها و ارتباط علی آنها می‌پردازد. اطلاعات موردنیاز با استفاده از مصاحبه از خبرگان جمع‌آوری و به‌صورت کیفی از نرم‌افزار Maxqda ۲۰ استفاده شده است. جامعه پژوهش تحقیق حاضر شامل ۱۲ نفر از مدیران ارشد بانک ملی بوده‌اند. با استفاده از روش غیراحتمالی قضاوتی (هدفمند) نمونه‌گیری انجام شده است. مصاحبه با نمونه‌های پژوهش انجام شد. ویژگی‌های خبرگان مدیران در نظر گرفته شده است. برای ارائه مدلی برای فرآیند توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف با توجه به مدیریت عملکرد مصاحبه شد. به‌منظور نمونه‌گیری از روش گلوله برفی استفاده شده و مصاحبه به‌صورت نیم ساختاریافته با سؤالات باز و کلی تا ۱۲ نفر انجام شد تا به اشباع داده‌ها رسیدیم ولی جهت اطمینان بیشتر تا ۲۰ نفر مصاحبه انجام شد. همچنین براساس تحقیقات کلارک (۲۰۰۵)، در ارائه مدل‌هایی که شرایط کنونی تأثیر زیادی در تغییرات ارکان اصلی مدل دارد، تحلیل داده بنیاد مفید است. درنهایت با استفاده از تکنیک داده بنیاد با استفاده از نرم‌افزار Maxqda 20 عوامل شناسایی گردید.

۴- یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست به گردآوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با گروه خبرگان اقدام شد. در فرایند کدگذاری باز، مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت. سپس به بررسی هر یک از این مقوله‌های به‌دست‌آمده در مرحله کیفی پرداخته شد. در ادامه به بررسی مصاحبه‌ها و سپس شاخص‌های استخراجی از متون و مصاحبه‌ها اشاره شده است. این مرحله به‌منظور مقایسه و تمایز کدها و مفاهیم، موارد پیچیده‌تر و جامع‌تری را ارائه می‌دهد. در این مرحله با شناسایی الگوهای در درون یافته‌ها، دسته‌های اولیه شکل گرفته‌اند، همچنین در این مرحله از تحلیل داده‌ها، هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌های جدید، محققان با درگیر بودن در فرایند هم‌سنجی پیوسته، به میزان دریافت اطلاعات جدید در دسته‌ها و بنابراین به اشباع رسیدن آن‌ها توجه داشتند. یک دسته، نشانگری از واحدهای اطلاعات درباره حوادث، پشامدها و مصداق‌ها است، به‌طور معمول پدیده محوری، دسته‌ای در میان داده‌های جمع‌آوری شده است که به‌صورت وسیعی در خلال مصاحبه‌ها از آن نام‌برده شده یا از جنبه نظری، در شکل مفهومی مرکزی و بنیادی پدیدار می‌شود (کرسویل، ۲۰۰۷). استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، انواع دسته‌هایی که پیرامون پدیده محوری می‌توانند جای بگیرند را شامل: شرایط علی (عواملی که

سبب پدیدارشدن مقوله محوری می‌شوند)، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر (عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر اجرای راهبردهای مدل)، راهبردها (استراتژی‌های پیشنهادی در واکنش به پدیده محوری) و در نهایت پیامدها (نتایج به کارگیری راهبردها) برشمردند. به‌منظور تحلیل داده‌ها و بر ساخت طراحی ارائه مدلی برای فرایند توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه به مدیریت عملکرد (مورد مطالعه: بانک ملی ایران) از تحلیل مضمون و شبکه مضامین استفاده شده است.

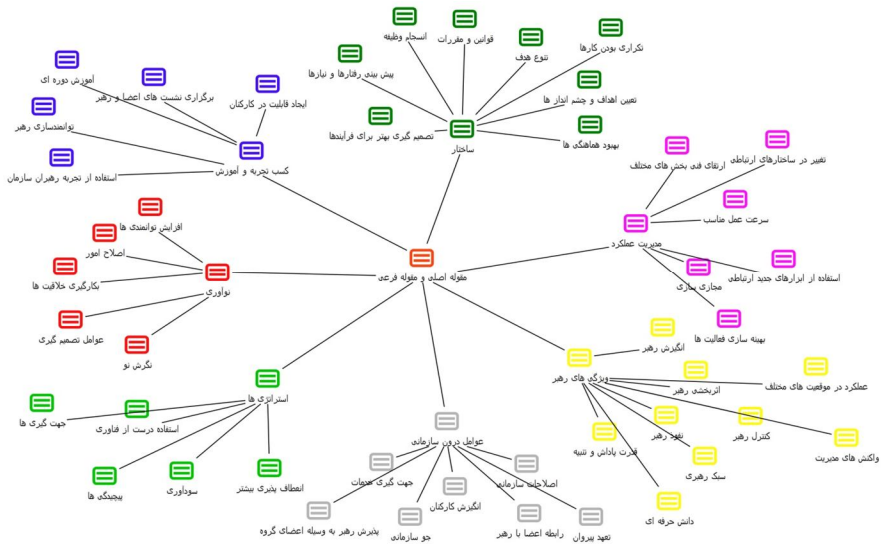
جدول (۲) فرایند کدگذاری نظری به منظور کشف مضامین پایه، سازمان یافته ارائه مدلی برای فرآیند توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف با توجه به مدیریت عملکرد (مورد مطالعه: بانک ملی ایران)

مقوله اصلی	مقوله فرعی
عوامل درون‌سازمانی	تعهد پیروان
	پذیرش رهبر به وسیله اعضای گروه
	رابطه اعضا با رهبر
	جو سازمانی
	جهت‌گیری خدمات
	اصلاحات سازمانی
	انگیزش کارکنان
ویژگی‌های رهبر	دانش حرفه‌ای
	واکنش‌های مدیریت
	عملکرد در موقعیت‌های مختلف
	سبک رهبری
	کنترل رهبر
	انگیزش رهبر
	قدرت پاداش و تنبیه
	نفوذ رهبر
مدیریت عملکرد	اثر بخشی رهبر
	ارتقای فنی بخش‌های مختلف
	بهبودسازی فعالیت‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی
	استفاده از ابزارهای جدید ارتباطی
	تغییر در ساختارهای ارتباطی
	سرعت عمل مناسب
	مجازی سازی
ساختار	تصمیم گیری بهتر برای فرایندها
	تکراری بودن کارها
	پیش بینی رفتارها و نیازها
	بهبود هماهنگی ها
	انسجام وظیفه
	قوانین و مقررات
	تنوع هدف
	تعیین اهداف و چشم اندازها
	ایجاد قابلیت در کارکنان
	برگزاری نشست های اعضا و رهبر
کسب تجربه و آموزش	آموزش دوره ای
	توانمندسازی رهبر
	استفاده از تجربه رهبران سازمان های بزرگ و موفق
	افزایش توانمندی ها
نوآوری	اصلاح امور
	به کارگیری خلاقیت ها
	عوامل تصمیم گیری
	نگرش نو
	جهت گیری ها
استراتژی ها	پیچیدگی ها
	انعطاف پذیری بیشتر
	استفاده درست از فناوری
	سودآوری

شکل زیر، نشان دهنده مدل ارائه مدلی برای فرایند رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه به مدیریت عملکرد در بانک ملی ایران است

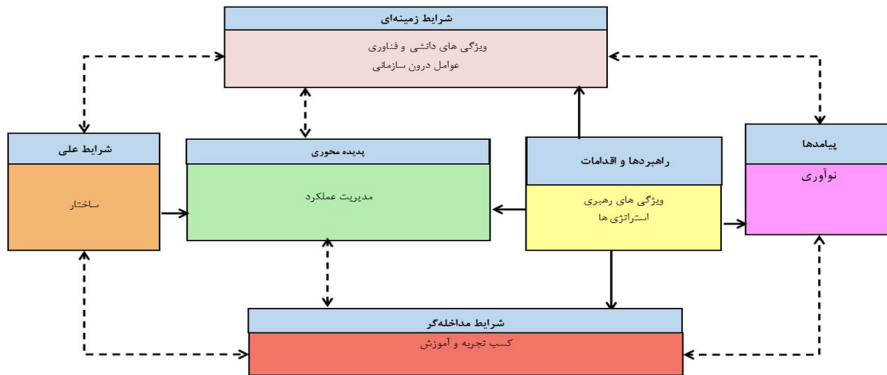
شکل (۱) - مدل مفهومی پژوهش



بر اساس نتایج کدگذاری مراحل مقدماتی زمینه‌ساز برای تئوری‌پردازی، مقوله‌ها به‌عنوان سازه‌ها و اصول اصلی تئوری است که مقوله‌ها به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک عامل روشن شده است که با کنار هم نهادن مقوله‌ها حول مقوله محوری، به‌عنوان مضمون اصلی یک روایت تئوریک برای پدیده ارائه شده که بین مفاهیم و مقوله‌ها، ارتباطی نظام‌اند ایجاد شده است.

با تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در پژوهش، در مرحله ابتدایی (کدگذاری باز) تعداد ۴۵ مفهوم در قالب ۷ مقوله عمده رونویسی شده مصاحبه‌ها استخراج گردید. همچنین کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری نیز انجام شد. از میان عوامل شناسایی شده، پارادایم کدگذاری محوری انجام شد و بر اساس آن ارتباط خطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی، مقوله‌های محوری، شرایط زمینه‌ای و پیامدها مشخص شد. شکل ۱، پارادایم کدگذاری محوری و به عبارت دیگر مدل فرآیند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد

شکل (۲) - ارائه مدلی برای فرآیند توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف با توجه به مدیریت عملکرد بانک ملی ایران



۵- نتیجه گیری و پیشنهادات

فرایند توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف با توجه به مدیریت عملکرد می‌تواند یک ابزار قدرتمند برای سازمان‌های بخش دولتی کشور باشد. این مدل می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با توجه به نیازها و اهداف خود، رهبران مؤثری را پرورش دهند و عملکرد کارکنان را بهبود بخشند. در این مدل، نقش پیشران رهبری مورد توجه است. رهبران با ارائه راهنمایی، انگیزه‌بخشی و ارزیابی عملکرد کارکنان، می‌توانند بهبود عملکرد فردی و سازمانی را تسهیل نمایند. آن‌ها باید توانایی‌های لازم برای انجام این وظایف را داشته باشند و بتوانند با توجه به محیط و وضعیت سازمان، استراتژی‌ها و برنامه‌های مناسبی را برای توسعه رهبری ارائه دهند. در این مدل، مدیریت عملکرد نیز به عنوان یک عنصر کلیدی در نظر گرفته می‌شود. با طراحی و پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی، می‌توان به بهبود عملکرد فردی و گروهی پرداخته شود. این سیستم باید شامل ارزیابی عملکرد منظم، تعیین اهداف و راهبردها، ارائه بازخورد مداوم و ارتباطات مؤثر با کارکنان باشد. بانک‌های دولتی می‌توانند از این مدل مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه بهره ببرند. با طراحی یک سیستم یکپارچه برای مدیریت عملکرد کارکنان، بانک‌ها می‌توانند عملکرد کارکنان را بهبود بخشند و به اهداف بزرگ‌تر خود دست یابند. برای این منظور، باید یک فرهنگ سازمانی مناسب برای تشویق و

پاداش عملکرد برتر ایجاد شود و منابع لازم برای توسعه رهبری و آموزش کارکنان در اختیار قرار گیرد. باتوجه به این مدل، رهبران باید به تصور دوباره آن بپردازند و تلاش کنند تا خوب بودن بیشتری را در سازمان‌های خود ایجاد کنند. آن‌ها باید بتوانند اهداف بزرگ‌تری را برای سازمان‌ها و تیم‌های خود تعیین کنند و کارکنان را برای رسیدن به این اهداف الهام بخشند. همچنین، آن‌ها باید به توانایی‌ها و نیازهای کارکنان توجه کنند و بتوانند آن‌ها را در جهت توسعه و بهبود عملکرد هدایت نمایند، مدلی برای فرایند توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه به مدیریت عملکرد می‌تواند به سازمان‌های دولتی کمک نماید تا رهبران مؤثری را پرورش دهند و عملکرد کارکنان را بهبود بخشند. با طراحی و آزمون این مدل در بانک‌های دولتی، می‌توان به بهبود رهبری و دستیابی به اهداف بزرگ‌تر پرداخت.

توسعه رهبری اقتضایی در سیستم بانک ملی به معنای توانایی رهبران برای اتخاذ تصمیمات صحیح و انجام اقدامات مناسب برای مدیریت عملکرد بهینه است. یکی از اصول اساسی توسعه رهبری اقتضایی در سازمان‌ها، توجه به مدیریت عملکرد و ارتقای عملکرد کارکنان است. در سیستم بانک ملی، رهبران باید بتوانند از وظایف و مسئولیت‌هایشان آگاهی داشته باشند و بتوانند پیش‌بینی کنند که چه اقداماتی برای بهبود عملکرد واحدهای مختلف بانک ملی باید انجام شده است. همچنین، توسعه رهبری اقتضایی در سیستم بانک ملی نیازمند ایجاد یک فرهنگ سازمانی منعطف و پذیرا برای تغییرات و اصلاحات است. رهبران باید بتوانند به صورت منظم و مداوم عملکرد واحدهای مختلف بانک ملی را ارزیابی کرده و اقدامات مناسب برای بهبود عملکرد انجام دهند. ایجاد تیم‌های کاری مؤثر و ارتقاء توانمندی‌های کارکنان نیز از دیگر اقداماتی است که رهبران باید در جهت توسعه رهبری اقتضایی در سیستم بانک ملی انجام دهند. باتوجه به این نکات، توسعه رهبری اقتضایی در سیستم بانک ملی نه تنها بهبود مدیریت عملکرد واحدهای مختلف بانک را تضمین می‌کند، بلکه به افزایش کارایی و بهبود کیفیت خدمات ارائه شده توسط بانک ملی نیز کمک می‌کند.

توسعه رهبری اقتضایی باتوجه به مدیریت عملکرد می‌تواند بهبود عملکرد و افزایش کارایی در سازمان‌ها منجر شود. به عنوان یک نتیجه، می‌توان گفت که عوامل مختلفی باید در نظر گرفته شوند تا توسعه رهبری اقتضایی به بهترین شکل ممکن انجام شود، شناخت و درک عمیق از سازمان، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و اهداف و ارزش‌های سازمانی اهمیت بسیاری دارند.

رهبران باید این عوامل را در نظر بگیرند و برای توسعه رهبری اقتضایی باتوجه به شرایط خاص سازمان تلاش کنند. توسعه رهبری اقتضایی نیازمند شناخت دقیق از ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبری مؤثر است. رهبران باید به شناخت خود و توانایی‌های خود در زمینه‌های مختلف مانند ارتباطات بین‌فردی، حل مسئله، انگیزش و مدیریت تغییرات توجه کنند. توانایی ارزیابی عملکرد، تعیین اهداف، ارائه بازخورد سازنده و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد از مهارت‌های اساسی رهبری اقتضایی است، ساختار سازمانی باید امکان رشد و توسعه رهبری اقتضایی را فراهم کند. سیستم‌های پاداش و تشویق، ایجاد فرصت‌های مشارکت و توسعه، و ایجاد فضا برای نوآوری و آزادی عمل می‌توانند به توسعه رهبری اقتضایی کمک کنند، رهبران نیازمند آموزش مداوم و تجربه‌های متنوع هستند تا بتوانند مهارت‌های لازم برای رهبری اقتضایی را بیاموزند و در عمل به کار بگیرند، توسعه رهبری اقتضایی نیازمند استراتژی‌های نوآورانه و پیشگیرانه است. رهبران باید توانایی تدوین و اجرای استراتژی‌هایی که از نوآوری و تغییرات بهره می‌برند را داشته باشند تا بتوانند اهداف عملکردی را دستیابی دهند.

توسعه رهبری اقتضایی در سیستم بانکی باتوجه به مدیریت عملکرد می‌تواند بهبود عملکرد و کارایی سازمان‌ها منجر شود. در نتیجه، توسعه رهبری اقتضایی در سیستم بانکی به‌ویژه اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا این صنعت با چالش‌ها و ریسک‌های فراوانی روبرو است. رهبران بانکی نیازمند توانایی تطبیق با چالش‌های متنوعی هستند، از جمله چالش‌های مالی، فناوری، قوانین و مقررات، و تغییرات در بازار. توسعه رهبری اقتضایی باتوجه به مدیریت عملکرد می‌تواند رهبران را برای مواجهه با این چالش‌ها آماده کند و به آن‌ها کمک کند تا بهترین تصمیمات را در مواجهه با آن‌ها بگیرند، رهبری اقتضایی می‌تواند بهبود روابط و ارتباطات درون‌سازمانی را تسهیل نماید. این امر می‌تواند به بهبود فرایندهای کاری و ایجاد یک فضای کاری مثبت و هماهنگ منجر شود که این موارد به بهبود عملکرد کلی سازمان بانکی کمک می‌کند. رهبری اقتضایی می‌تواند به رهبران بانکی کمک کند تا اهداف و استراتژی‌های سازمانی را به بهترین شکل ممکن تدوین و اجرا کنند. این به نوبه خود می‌تواند به بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف مالی و عملکردی کمک نماید، توسعه رهبری اقتضایی به رهبران بانکی کمک می‌کند تا مهارت‌های مدیریت عملکرد را بهبود بخشند. این شامل تعیین اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری، ارائه بازخورد سازنده و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد است که به بهبود کلی

عملکرد سازمان کمک می نماید، به طور کلی، توسعه رهبری اقتضایی باتوجه به مدیریت عملکرد می تواند به بهبود عملکرد، افزایش توانمندی ها و بهبود فرایندهای کلان سازمان های بانکی کمک نماید.

۷- پیشنهادها

۱. رهبران باید برای توسعه رهبری اقتضایی خود و مدیریت عملکرد بهینه، به روز بودن در مهارت ها و دانش های مرتبط با علوم مدیریت و رهبری را توجه کنند. برگزاری دوره های آموزشی و کارگاه های آموزشی برای توسعه مهارت های رهبری و مدیریت عملکرد می تواند موثر باشد.

۲. ایجاد یک فرهنگ سازمانی پذیرش تغییرات، کار تیمی و توسعه مداوم افراد می تواند به توسعه رهبری اقتضایی و مدیریت عملکرد موثر کمک کند.

۳. رهبران باید به صورت دوره ای عملکرد واحدهای مختلف بانک را ارزیابی کرده و اقدامات مناسب برای بهبود عملکرد انجام دهند. این ارزیابی ها باید شفاف و قابل قبول باشند.

۴. رهبران باید فضایی را برای نوآوری و پیشرفت در سازمان فراهم کنند و کارکنان را به ارائه ایده های جدید و بهبودهای عملکرد تشویق کنند.

۵. توسعه تیم های کاری موثر و ایجاد فرهنگ کار تیمی و همکاری می تواند به بهبود عملکرد واحدهای مختلف بانک ملی کمک کند.

منابع

- افجه، علی اکبر. (۱۳۸۸). مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت، چاپ ششم.
- بهرنگی، محمدرضا؛ یوسفی، علی. (۱۳۹۹). تحلیل همبستگی کانونی رابطه بین ابعاد ذهنیت فلسفی و سبک رهبری اقتضایی مدیران، *مجله علمی رهبری آموزشی کاربردی*، ۱(۱) ۱۴-۱
- داور، سید علی؛ درخشان، رستم. (۱۴۰۱). تأثیر رهبری استبدادی بر نوآوری کارکنان (مطالعه موردی کارکنان شرکت های ساختمانی)، *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۶(۸۴)، ۱۱۶۲-۱۱۵۴.

- شرافت، شاپور؛ خائف الهی، احمدعلی؛ قلی پور، آرین؛ دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۷). ساخت و اعتبار سنجی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی هم راستا با اهداف سازمانی، **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۵۹-۳۶.
- فهیما، مریم؛ غلام زاده، داریوش؛ ودادی، احمد. (۱۳۹۹). طراحی و آزمون مدل مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک‌های دولتی، **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، ۱۵ (۵۹). ۱۴۲-۱۲۵.
- کفایی مهر، محمد حسن، طوطیان اصفهانی، صدیقه و مردانی، محمد رضا. (۱۳۹۸). تاثیر سبک رهبری بر سواد مالی کارکنان با توجه به نقش جو سازمانی و یادگیری در صندوق رفاه دانشجویان وزارت علوم تحقیقات و فناوری. **مدیریت کسب و کار**، ۴۴، ۳۲۶-۳۴۲.
- نجارزاده، زینب؛ مولوی، نگار. (۱۴۰۱). بررسی نقش میانجی گر آموزش کارآفرینانه در تأثیر سبک رهبری بر فرهنگ سازمانی کارکنان شرکت فراکاو، **فصلنامه پژوهش‌های علوم مدیریت**، ۴ (۱۰)، ۲۱۰-۲۲۶.
- نوری، روح اله؛ حسن پور، اکبر؛ و کیلی، یوسف؛ غنی زاده، عبد الرضا. (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت عملکرد برای سازمان‌های بخش دولتی کشور با تمرکز بر نقش پیشران رهبری، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، ۱۱ (۱)، ۱۷۴-۱۴۵.
- یزدانی، بیتا. (۱۳۹۵). ارائه مدل مفهومی به کارگیری تئوری اقتضایی در پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع، **فصل نامه علمی - ترویجی مدیریت استاندارد و کیفیت**، ۶ (۴)، ۵۹-۴۳.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (Eds.). (2003). *Leading in turbulent times: Managing in the new world of work*. **Blackwell Publishing**.
- Chester, M. V., & Allenby, B. (2018). *Toward adaptive infrastructure: flexibility and agility in a non-stationarity age*. **Sustainable and Resilient Infrastructure**, 1-19.
- Golensky, M., & Hager, M. A. (2020). *Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations*. **Oxford University Press**, New York.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (2018). *Organizational Behavior Management*, translated by Ali Alahmand (43th ed.). Tehran, International
- Hilton, S. K., Arkorful, H., & Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward. **Management Research Review**, 44(7), 1042-1058.
- Hoy, W. k. & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, Research & Practice* (9th ed). New York: **McGraw-Hill**.
- Jain, P., Duggal, T. (2015). The role of transformational leadership in organizational commitment. **International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research**. 2015; 2(5):1-1.

- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The effect of participative leadership style on employees' performance: The contingent role of institutional theory. **Administrative Sciences**, 12(4), 195.
- Monehin, D., & Diers-Lawson, A. (2022). Pragmatic optimism, crisis leadership, and contingency theory: A view from the C-suite. **Public Relations Review**, 48(4), 102224.
- Nelson, D. L. (2018). ORGB6, Organisational Behaviour. **Cengage Learning**, Inc, Boston.
- Nor-Aishah, H., Ahmad, N. H., & Thurasamy, R. (2020). Entrepreneurial leadership and sustainable performance of manufacturing SMEs in Malaysia: The contingent role of entrepreneurial bricolage. **Sustainability**, 12(8), 3100.
- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P., & Tarba, S. Y. (2020). The contingent role of distributed leadership in the relationship between HR practices and organizational ambidexterity in the cross-border M&As of emerging market multinationals. **The International Journal of Human Resource Management**, 31(2), 232-253.
- Torrance, J. S., Holzleitner, I. J., Lee, A. J., DeBruine, L. M., & Jones, B. C. (2020). Evidence head tilt has dissociable effects on dominance and trustworthiness judgments, but does not have category-contingent effects on hypothetical leadership judgments. **Perception**, 49(2), 199-209
- Wilson, S., J, Mc Calman. (2017). Re-imagining ethical leadership as leadership for the greater good. **European Management Journal** 35 (2017) 151-154.
- Xu, L., Liu, Z., Ji, M., Dong, Y., & Wu, C. H. (2022). Leader perfectionism—Friend or foe of employee creativity? Locus of control as a key contingency. **Academy of Management Journal**, 65(6), 2092-2117.
- Yazdanmehr, E., Ramezani, Y., & Aghdassi, F. (2020). Teacher leadership and conflict management in EFL classroom in the light of the contingency theory of human resource management: An interdisciplinary study. **Theory and Practice in Language Studies**, 10(8), 916-927.
- Zhang, D., Linderman, K. and Schroeder, R.G. (2012), "The moderating role of contextual factors on quality management practices", **Journal of Operations Management**, 30(1):12-23.