

Designing a Structural-Interpretive Model of Organizational Factors for Effective Leadership Development

Yousef Rezaei¹, Abbas Ali Haji Karimi², Seyed Reza Seyedjavadin³, Tahmour Hassanqolipour⁴

1-PhD student in Human Resource Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

2-Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding Author).E-mail: a-hajikarimi@sbu.ac.ir

3-Professor, Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

4-Professor, Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: 25/09/2019; Accepted: 22/01/2020

Extended Abstract

Abstract

The success of the organization in achieving the goals depends on how management practices and effective managerial leadership styles. Organizations of all sizes need effective leadership to survive, and organizations with effective leaders tend to innovate, respond to changes in markets and environments, respond creatively to challenges, and maintain high performance. On the other hand, the lack of effective leadership has a significant impact on the organization's ability to implement and consolidate strategic initiatives. The main purpose of this study is to identify the organizational factors affecting the development of effective leadership that are presented in the form of a structural-interpretive model. In this research, first by reviewing the research literature and also using content analysis, the main factors affecting the development of effective leadership were identified and in the next step, structural-interpretive modeling of relationships between elements was analyzed. The results showed that a total of 5 identified elements are located at three levels and interact with each other. At the primary level and the highest

level of perceptual skills, at the second level three factors; Organizational strategic management, environmental analysis and organizational structure are also targeted at the third level.

Introduction

One of the best ways for organizations to grow today is to develop their leaders (Hsu et al., 2017). Numerous studies have identified leadership development as a vital and strategic approach to the survival of organizations in a changing world. There is strong evidence that leadership development programs affect the knowledge, attitude, and behavior of managers. Leadership development programs typically develop a variety of relatively related abilities or skills, such as cognitive, interpersonal, business, and strategic skills (Shaw et al., 2017). Leadership development is an important aspect of organizational development and learning. On a global scale, leadership development is a multibillion-dollar industry. While the issue of leadership has been extensively studied and researched over the last half century, little attention has been paid to the development of leadership. In fact, researchers generally do not see the necessary difference between leadership and leadership development, and these two issues are sometimes considered synonymous (Maya, 2014). As a result, having a coherent scientific model and framework for developing effective leadership. In order to adapt the leadership approach to the requirements based on facing the internal and external challenges of the organization (as mentioned above) as well as purposeful and systematic training of employees capable of suitable leadership tenure, there is a great need. In a large part of the history of research related to leadership development, this category is considered as a strategic, important and necessary thing for organizations, which is increasing in importance day by day and is based on the claim that organizations that seek survival and success in business environment They are chaotic and highly competitive today, they have to develop leadership at all levels. A leader cannot be nurtured by education alone. Developmental tasks will not be successful in training leaders without coaching and career planning. Practical and experiential learning will not be very useful if they are not in line with the strategic missions of the organization. On the other hand, the successful implementation of leadership development programs largely depends on the effort, support, commitment and active participation of middle managers, the main management team and the CEO of companies. Therefore, in the present study, after a comprehensive review of the theoretical foundations of the subject and reviewing all existing models in the field of leadership development in organizations, we seek to design a model that is appropriate and appropriate to internal and external requirements in the context of globalization and related crises. Regarding the importance and role of leadership development programs,

it should be noted that it is difficult to limit it to a few definitions. One of the most frequently seen topics in the day-to-day content is that financial and capital management tools have been the focus of managers for almost 50 years for sustainable advantage and growth, but recent economic crises have warned managers of this. Focusing on financial metrics is not as efficient as it used to be to achieve a lasting advantage, and the only option left is to focus on managing talent and human capital. A significant portion of the speakers at the 6th Peter Drucker World Memorial Forum believe that the most important change that will affect managers in the coming years is the diminishing role of financial capital and the growing role of human capital. Obviously, these developments will highlight the status and importance of talent development and leadership development programs.

Case study

This research has been conducted among the senior managers of the Refah Bank of the country. The managers selected for the present study all have a history of leadership in senior positions in the Refah Bank and have experience in the subject under study.

Materials and Methods

The present study is a combined (qualitative-quantitative) research that has an inductive approach. It is also descriptive-survey in nature and method. Library method was used to collect information in the field of research literature and its background. Content analysis has been used to gather the factors affecting the development of effective leadership. A questionnaire was used to identify the cause and effect relationships between the identified factors. The researcher-made questionnaire was provided to the senior managers of the Refah Bank to determine the cause and effect relationships between the identified components.

Discussion and Results

The results of the present study are consistent with the results of some previous studies. One of them is Moradi's research (2014). In this research, Moradi has shown that goal setting and skills are the main characteristics of effective leaders. Zare (2016) has also shown in his research that; Strategic goal setting, capabilities, environmental knowledge are the main factors in leadership development. Afjeh et al. (2014) have also shown that; Ethical character and empowering factors are the main variables influencing the development of effective leadership. Robert Holmberg et al. (2016) also showed in their study that; Analytical thinking, environmental analysis and resolving organizational conflicts are the most important factors in leadership development. Balico (2017) has also shown in a study that; Four levels of individual, intergroup, structural and extra-organizational are effective in the development of

leadership and planners should consider several factors in these four dimensions.

Conclusion

In the qualitative part of the research, the factors affecting the development of effective leadership were identified using content analysis. 33 factors were identified in the qualitative section, which after coding these factors were placed in a total of 5 categories (main factor). The 5 main factors after performing the steps of ISM technique were in three levels. In the first and highest level, the variable of perceptual skills was placed, in other words, the perceptual skills of managers are the main variable in the effective leadership development model. In the second level of the model, three variables; There is strategic management, environmental analysis and organizational structure, and at the third or basic level, the targeting variable was also placed.

Keywords: Leadership, effective leadership, leadership development, effective leadership development

طراحی مدل ساختاری-تفسیری عوامل سازمانی توسعه رهبری اثربخش^۱

یوسف رضایی* - دکتر عباسعلی حاجی کریمی** - دکتر سید رضا سید جوادین***
دکتر طهمورث حسن قلی پور****

چکیده

موفقیت سازمان در تحقق اهداف و در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های اثربخش رهبری مدیر است. سازمان‌ها در هر اندازه‌ای نیازمند رهبری اثربخش برای بقاء هستند و سازمان‌هایی که دارای رهبرانی اثربخش هستند تمایل به نوآوری، پاسخ به تغییرات در بازارها و محیط، ارائه پاسخی خلاقانه به چالش‌ها و حفظ عملکرد بالا را دارا می‌باشند. از سویی دیگر فقدان رهبری اثربخش تاثیر قابل توجهی در توانایی سازمان برای اجرا و تحکیم ابتکارات استراتژیک دارد. هدف اصلی تحقیق حاضر شناسایی عوامل سازمانی موثر بر توسعه رهبری اثربخش است که در قالب مدل ساختاری-تفسیری ارائه می‌شوند. در این تحقیق ابتدا با بررسی ادبیات تحقیق و همچنین به کارگیری تحلیل محتوا، عوامل اصلی موثر بر توسعه رهبری اثربخش شناسایی شدند و در گام بعدی مدلسازی ساختاری-تفسیری روابط بین عناصر مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان دادند که در مجموع ۵ عنصر شناسایی شده در سه سطح قرار می‌گیرند و با هم در تعامل هستند. در سطح اولیه و بالاترین سطح مهارت‌های ادراکی، در سطح دوم سه عامل؛ مدیریت استراتژیک سازمان، تحلیل محیط و ساختار سازمانی، در سطح سوم نیز هدفگذاری قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی: رهبری، رهبری اثربخش، توسعه رهبری، توسعه رهبری اثربخش.

^۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری می‌باشد.

* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران.

** نویسنده مسئول - دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی تهران، تهران، ایران.

a-hajikarimi@sbu.ac.ir

*** استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

**** استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مقدمه و طرح مساله

جهان در قرن بیست و یکم با آزمون‌های خطیری از تجربه فرا صنعتی، پسامدرن، دگرگونی‌های ساختاری ژرف و پرشتاب مواجه است. انفجار اطلاعات، توسعه ارتباطات، انقلاب الکترونیک، تحولات مفهومی در نظام‌های قدرت و ثروت و تغییرات بنیادین فرهنگی، جوامع انسانی را در معرض تحولی سریع قرار داده است (Sabet, 2014). چالش‌های ناشی از بحران مالی در جهان، تمامی رهبران در هر نوع از کسب و کاری را متاثر ساخته است (Heslin & Keating, 2017). سرعت جهانی سازی افزایش یافته و در نتیجه ارتباط اقتصاد جهانی و داخلی بیشتر شده است. شناسایی ماهیت صحیح مسائل و توسعه به موقع راه حل‌های عملی برای این مسائل بسیار مهم است. رهبران اثربخش، ثابت قدم و دارای چشم انداز معین، بطور موفقیت آمیزی از عهده این مسائل بر می‌آیند (Martinelli & Erzikova, 2017). در محیط امروزی که به سرعت در حال تغییر است، لازم است کارکنان مسئولیت‌هایی را در راستای توسعه خود عهده‌دار شوند. خودتوسعه‌دهی، عاملی ضروری برای موفقیت است، چرا که منجر به گسترش و ترویج یادگیری پیوسته می‌شود (Kraus et al., 2014). روند تغییرات اجتماعی نظیر افزایش سرعت تغییرات، افزایش پیچیدگی‌ها، تغییرات فناوری اطلاعات و ارتباطات، تغییرات محیط کسب و کار و بازارهای رقابتی، جهانی و بین‌المللی شدن، رقابت برای استعدادها، بحران‌های اقتصادی و بحران‌های زیست محیطی باعث ایجاد پیامدهایی برای سازمان‌ها و رهبران آنها شده است. تغییرات یادشده سبب ایجاد ضرورت تغییر رویکرد مدیران و رهبران در قبال نحوه اداره امور سازمان‌ها و اهمیت نقش آنها در حیات، رشد و بلوغ سازمانی گردیده است. در این میان، توسعه مدیران و رهبران سازمان‌ها و پرورش رهبرانی توانمند با شایستگی‌هایی استراتژیک، جامع و متناسب با نیازهای روزآمد از جمله الزامات پیش روی سازمان‌ها می‌باشد (Boe et al., 2015). رهبری اثربخش در سازمان، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همفکری و همدلی است و رهبران موثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر چتر فکری و نظر واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی جزئی و کم اهمیت بوده، روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است (Afjeh et al., 2014). رهبران باید دارای چشم انداز بوده تا روندهای آتی را دریابند، تنگنای سازمانی را پیش بینی کنند، رقابت گرا باقی مانده و توانایی انطباق سریع

با تغییرات را داشته باشند. باید بطور دایم یادگیرنده باشند، که این مورد یک ضرورت برای بهبود مهارت‌های رهبری است (Jamshidi, 2015). رهبران همچنین باید مسئولیت‌های اجتماعی سازمان را در نظر داشته تا تلاش برای سودآوری در مقابل اهداف خدمات اجتماعی و مطلوبیت در جامعه توازن یابد. موفقیت در رهبری نیاز به باور و اعتقاد راسخ دارد. داشتن تواضع، شناسایی نیاز به نوآوری مجدد و تشویق سازمان جهت انطباق با چالش‌های جدید، بخشی از ویژگی‌های رهبران موفق می‌باشد. برای جلودار ماندن کسب و کار در امر نوآوری، رقابت‌پذیری بلندمدت حیاتی است. تمامی این موارد، ویژگی‌های شخصیتی مهم رهبران پویا بوده که باعث می‌شود سازمان را به سوی رشد بلندمدت و ثبات سوق دهند (McCarthy & Milner, 2013).

امروزه یکی از بهترین راه‌های رشد سازمان‌ها، توسعه رهبران‌شان است (Hsu et al., 2017). پژوهش‌های بیشماری توسعه رهبری را یک رویکرد حیاتی و استراتژیک برای بقای سازمان‌ها در جهان در حال تغییر عنوان نموده اند. شواهد مستحکمی مبنی بر تاثیر برنامه‌های توسعه رهبری بر دانش، نگرش و رفتار مدیران وجود دارد. بطور معمول برنامه‌های توسعه رهبری انواع مختلف توانایی‌ها یا مهارت‌های نسبتاً مرتبط همچون مهارت‌های شناختی، میان فردی، کسب و کار و استراتژیک را توسعه می‌دهند، (Shao et al., 2017). توسعه رهبری، جنبه مهمی از توسعه و یادگیری سازمانی را تشکیل می‌دهد. در مقیاس جهانی نیز، توسعه رهبری یک صنعت چند بلیون دلاری است. در حالیکه، موضوع رهبری در بیش از نیم قرن اخیر بطور گسترده‌ای مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است، اما به توسعه رهبری توجه لازم نشده است. در حقیقت، از سوی محققان و پژوهشگران عموماً تفاوت لازم بین رهبری و توسعه رهبری دیده نشده و این دو موضوع بعضاً مترادف تلقی شده‌اند (Maiya, 2014). در نتیجه، در اختیار داشتن مدل و چارچوبی علمی و منسجم به منظور توسعه رهبرانی اثربخش جهت انطباق رویکرد رهبری با الزامات مبتنی بر مواجهه با چالش‌های درونی و بیرونی سازمان (چنانکه در بالا به آنها اشاره گردید) و همچنین پرورش هدفدار و نظام‌مند کارکنان مستعد تصدی مناسب رهبری، از ضرورت بالایی برخوردار است. در بخش وسیعی از پیشینه پژوهش‌های موجود در رابطه با توسعه رهبری، این مقوله به عنوان امری راهبردی، مهم و الزام‌آور برای سازمان‌ها تلقی می‌شود که

روزبه‌روز بر اهمیت آن افزوده می‌گردد و بر این ادعا استوار است که سازمان‌هایی که طالب بقا و موفقیت در محیط تجاری آشفته و به شدت رقابتی امروزی هستند، باید در تمامی سطوح خود، به توسعه رهبری بپردازند. رهبر را تنها با آموزش نمی‌توان پرورش داد. وظایف توسعه‌ای بدون مربی‌گری و برنامه‌ریزی برای کاراهاه شغلی در پرورش رهبران موفق نخواهند بود. یادگیری عملی و تجربی نیز اگر در راستای مأموریت‌های راهبردی سازمان نباشند، چندان سودمند نخواهند بود. از سوی دیگر، پیاده‌سازی موفق برنامه‌های توسعه رهبری، تا حد زیادی به تلاش، پشتیبانی، تعهد و مشارکت فعالانه مدیران میانی، تیم مدیریتی اصلی و مدیرعامل اجرایی شرکت‌ها دارد. از این رو، در پژوهش حاضر در صدد آن هستیم تا پس از بررسی جامع مبانی نظری موضوع و مرور کلیه مدل‌های موجود در زمینه توسعه رهبری در سازمان‌ها، به طراحی مدل مطلوب و متناسب با الزامات درونی و بیرونی در شرایط جهانی شدن و بحران‌های مربوطه، پردازد. در باب اهمیت و نقش برنامه‌های توسعه رهبری باید گفت که محدود کردن آن به چند تعریف کار دشواری است. یکی از موضوعاتی که به دفعات در مطالب روز مرتبط با موضوع دیده می‌شود این است که ابزارهای مدیریت مالی و سرمایه برای مدت تقریباً ۵۰ سال در مرکز توجه مدیران برای کسب مزیت پایدار و رشد بوده است، اما بحران‌های اخیر اقتصادی این هشدار را برای مدیران داشته است که تمرکز بر شاخص‌های مالی، کارآمدی سابق را برای کسب مزیت پایدار ندارد و تنها گزینه باقی مانده تمرکز بر مدیریت استعدادها و سرمایه‌های انسانی است. بخش قابل توجهی از سخنرانان ششمین مجمع جهانی یادمان پیتر دراگر عقیده دارند که مهم‌ترین تحولی که مدیران را در سال‌های آینده متأثر می‌کند کمرنگ‌تر شدن نقش سرمایه‌های مالی و پررنگ‌تر شدن نقش سرمایه‌های انسانی است. بدیهی است که این تحولات جایگاه و اهمیت برنامه‌های پرورش استعداد و توسعه رهبری را برجسته‌تر خواهد کرد.

ادبیات تحقیق

رهبری

رهبری مفهومی سهل و ممتنع است؛ از این رو تعاریف متعددی برای آن وجود دارد. تقریباً به تعداد صاحب‌نظران رهبری از آن تعریف وجود دارد؛ اما در مجموع عقیده بسیاری از دانشمندان مدیریت بر این است که رهبری شامل فرایند نفوذ است؛ به عبارت دیگر

رهبری توانایی نفوذ در دیگران (فرد یا گروه) برای نیل به اهداف است (Afjeh et al., 2014). رهبران می‌توانند بر عملکرد دیگران تأثیر گذارند بدون اینکه قدرت تأثیرگذاری آنان از اختیار رسمی ناشی شده باشد. خصوصیات مانند هوش، بلوغ اجتماعی و وسعت دید، انگیزه‌های توفیق طلبی و نیل به اهداف و انسان گرایی را به رهبران نسبت می‌دهند (Lee et al., 2015). رهبری عامل بسیار مهمی در جوامع می‌باشد؛ به این دلیل که جوامع توسعه یافته بدنبال آموزش رهبران سیاسی، اجتماعی، علمی، فرهنگی، هنری و اخلاقی توسط یک برنامه منظم و با استفاده از دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی هستند. در واقع، رهبری "هنر تحریک و به حرکت وا داشتن دیگران به سوی خواستن سعی و تلاش برای ایده‌آل‌های معمول" یا فرایندی متشکل از فعالیت‌ها، اقدامات و تعاملات فردی که بر سیستم‌های درون و بیرونی سازمان اثرگذار است، می‌باشد (Saatchi et al., 2005). داخانی (۲۰۱۵) به بررسی مهارت‌های تعیین کننده رهبری در زمان‌های بحرانی پرداختند. نتایج نشان داد که برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک، کار مشارکتی، مدیریت تغییر و اثربخشی فردی در میان مهمترین مهارت‌های موردنیاز رهبری در زمان‌های سخت می‌باشد. اگرچه همانگونه که نویسندگان عنوان کرده اند، اغلب مهارت‌های مدیریت و رهبری در اکثر شرایط اقتصادی مشابه هستند و تاکید بر تفاوت‌ها در زمان‌های مختلف است.

رهبری اثربخش^۱

جهانی سازی کسب و کار، افزایش استفاده از کار گروهی و تغییر در جمعیت کارکنان موجب گردیده است که تنوع مدیریت نیروی کار به عنوان یک شایستگی حیاتی برای سازمان‌های امروزی باشد. در واقع داشتن نیروی کار متنوع به عنوان یک مزیت رقابتی کلیدی برای سازمان‌ها تبدیل شده است. در همین راستا رهبری اثربخش یکی از عوامل تاثیرگذار در توسعه تیم‌ها با کارایی بالا می‌باشد (Semuel et al., 2017). در دو دهه اخیر محققان سازمانی از نظریه‌های سنتی و سلسله مراتبی رهبری عبور کرده اند و نظریات جدیدی را ارائه نموده اند. سازمان‌های امروزی از مدل‌های سنتی رهبری عبور کرده و در حال توسعه مدل‌هایی اثربخش تر از رهبری می‌باشند که بتواند از وضعیت‌های غیرقابل پیش بینی و چالش‌های مضاعف در سازمان جلوگیری کنند (McDowell et al., 2016). در

تعریف رهبری اثربخش می‌توان عنوان نمود که رهبر اثربخش کسی است که بتواند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی افراد را به کار گیرد که این امر، مستلزم داشتن توانایی‌های فنی، انسانی، ادراکی، طراحی و حل مسئله است (Sabet, 2014). همچنین در تعریفی دیگر می‌توان گفت که رهبری اثربخش همان توانایی شخص برای نفوذ مؤثر بر دیگران در موقعیتی است که رهبر آمیزه‌ای از دانش، مهارت‌ها و تلقی خود را به کار بندد (Saatchi et al., 2005). در تعریفی دیگر از واندروات (۲۰۱۴)، رهبری را نفوذ بر پیروان به منظور رسیدن به نتایج مورد نظر توصیف کرده‌اند. از سویی دیگر می‌توان مطرح نمود که سازمانهای موفق مشخصه عمده‌ای دارند که به وسیله آن از سازمانهای ناموفق متمایز می‌شوند، این مشخصه برخورداری از رهبری اثربخش است. رهبران اثربخش با رعایت اهداف سازمانی و اهمیت دادن به منافع همه کسانی که از فعالیت‌های سازمان تاثیر می‌پذیرند، موجب موفقیت سازمان‌ها می‌شوند (Affeh et al., 2014). بنابراین رهبری اثربخش را می‌توان به عنوان پیامد نفوذ رهبر بر پیروان در سازمان در جهت تحقق اهداف سازمانی دانست. بنابراین مفهوم سازی و ارائه متغیرهایی از رهبری اثربخش بسیار چالش انگیز خواهد بود (Madanchian, 2017). در شرایط کاری معاصر رویکردهای رهبری اثربخش کمتر احتمال دارد که از بالا به پایین و یا رهبر محور باشد بلکه بیشتر براساس افراد گروه (پیرو محور) می‌باشد؛ رهبران و پیروان به صورت جمعی و مترادف با یکدیگر و با بهره‌گیری از دیگر شیوه‌های رهبری همانند رهبری توزیع شده و رهبری مشترک در سازمان‌ها در راستای توسعه اثربخش گام بر می‌دارند (Hsuet et al., 2017). رهبری اثربخش در سازمان، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همفکری و همدلی است و رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر چتر فکری و نظر واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی جزئی و کم اهمیت بوده، روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است (Vignola et al., 2017).

توسعه رهبری

امروزه رهبری در هر حیطة و هر نوع سازمانی، یکی از مهمترین و بحث انگیزترین موضوعات بشری است که به شدت نیاز به مطالعه، پژوهش و آموزش و یادگیری دارد؛ چرا که علیرغم گذشت سالیان متمادی از رواج یافتن مباحث رهبری در سازمانها، سیر تکاملی آن کند بوده و باید در آینده این امر مهم باشد و ادامه یابد (Alizadeh & Rajabzadeh,

2014). توسعه رهبری اندیشه و تفکری است که به واسطه آموزش در مهارتها و توانایی‌های فردی رخ می‌دهد؛ بنابراین، رهبری به عنوان یک فعل و انفعال پیچیده بین رهبر برگزیده شده و محیط سازمانی و اجتماعی نشان داده شده است. فرض اساسی این است که رهبری اثربخش به واسطه توسعه فردی رهبران و اینکه رهبری می‌تواند مضاف بر سازمانها اثربخشی اجتماعی و عملیاتی را بهبود بخشد، رخ می‌دهد (Danaei Fard et al., 2008). توسعه رهبری می‌تواند به عنوان گسترش ظرفیت جمعی اعضای سازمان به منظور به کارگماشتن موثرتر در نقشها و فرآیندهای رهبری تعریف شود. به جای تمرکز بر توسعه رهبر که سرمایه انسانی افراد را می‌سازد، توسعه رهبری متمرکز بر ایجاد سرمایه اجتماعی سازمانها است (Danesh Sni Akhlaghi et al., 2014). اسکات و همکاران (۲۰۱۶) چرخه توسعه رهبری که دربرگیرنده عناصر اصلی مورد نیاز ایجاد و توسعه رهبری اثربخش می‌باشد را مورد بررسی قرار داده اند. در این تحقیق شش عنصر؛ هوشمندی، یادگیری استراتژیک، خلاق بودن، تعامل، هدفمندی و مهارتها را به عنوان عوامل اصلی تاثیرگذار بر توسعه رهبری معرفی کرده است. گرانت (۲۰۱۶) چرخه توسعه رهبری را در شش گام عنوان می‌کنند. مرحله اول فرآیند، با شناسایی نیازهای رهبری آغاز می‌شود. مرحله دوم، محتوای آموزش و یادگیری فرآیندهای آموزشی برای شناسایی دانش و شکاف مهارت طراحی شده است. گام سوم یادگیری عملی است که در آن فرصتها برای تعامل ایجاد می‌شود که در آن مهارت‌های جدید و دانش را می‌توان در تنظیمات واقعی کار انجام داد. مرحله چهارم، پشتیبانی از محل کار (مانند مشاوره) نیز باید در نظر گرفته شود تا اطمینان حاصل شود که رهبر در حال توسعه راهنمایی‌های مداوم و بازخورد کیفیت را دریافت می‌کند. در گام پنجم عنوان می‌شود که استراتژی‌های شناختی جهت توسعه تعهد و تعهد رهبر به سازمان بایستی اتخاذ شود. در نهایت، لازم است که فرآیندهای تجدید ساختار ایجاد شود تا اطمینان حاصل شود که مسیر توسعه رهبر، معنی‌دار و هماهنگ با اهداف استراتژیک سازمان است. از سویی دیگر، تحقیقات توسعه رهبری نشان داده است که سطوح توسعه‌دهنده توانایی رهبری عبارتند از هوش و شخصیت که تاثیر به سزایی بر رهبری اثربخش رهبران دارند با این حال توانایی‌های رهبری نیز می‌تواند در طول زمان رشد یابد (Wang et al., 2017). تحقیق جهانی هی گروه (۲۰۱۱) تلاش نمود تا

ویژگی‌های شخصیتی و رفتارهای رهبری اثربخش در سال ۲۰۳۰ را شناسایی کند. نتایج نیاز به یک سبک رهبری فرا حماسی را آشکار نمود. رهبران آینده نیاز خواهند داشت تا انطباق‌پذیر، انعطاف‌پذیر، چند زبانی و پر تحرک (در سطح جهانی) بوده و دارای یکپارچگی عمیق و مهارت‌های قوی تفکر استراتژیک و مفهومی باشند. اما مهمترین مورد، آنها باید بسیار مشارکتی باشند؛ زیرا می‌بایست تیم‌های مستقل و گوناگون بسیاری را هدایت کنند در حالیکه ممکن است دارای اختیارات مستقیم نیز نباشند (Jordanoglou et al., 2014).

بحث‌های طولانی و زیادی در خصوص اینکه آیا رهبران زاده شده یا می‌توانند از طریق برنامه‌های آموزشی ساختار یافته توسعه یابند، وجود دارد. این بحث "زاده شدن یا ساخته شدن" همچنان ادامه دارد. اگرچه، اتفاق آرائی بنظر می‌رسد که با وجود اینکه ویژگی‌های مشخصی از رهبران به آنها رسیده است، لیکن فرد می‌تواند حداقل برخی از نگرش‌ها و قابلیت‌های رهبران را از طریق اقدامات مناسب ساختاریافته توسعه دهد. بنابراین، تلاش‌هایی برای مطالعه این موضوع که رهبران چگونه توسعه می‌یابند تا کمک به تدوین مجموعه اقدامات ساختار یافته گردد انجام شده است (Nazem, 2009). گلمرادی و همکاران (۲۰۱۶) توصیه می‌کنند که تاریخچه شخصی یک رهبر، تجارب کاری و عوامل فردی و سازمانی می‌تواند پتانسیلی برای پدید آمدن افراد بعنوان رهبران و اثربخشی آنها در نقش خود باشد. توسعه رهبری اندیشه و تفکری است که با آموزش در مهارت‌ها و توانایی‌های فردی رخ می‌هد؛ بنابراین، رهبری به عنوان یک فعل و انفعال پیچیده بین رهبر برگزیده شده و محیط سازمانی و اجتماعی نشان داده شده است. فرض اساسی این است که رهبری اثربخش به واسطه توسعه فردی رهبران و اینکه رهبری می‌تواند مضاف بر سازمانها اثربخشی اجتماعی و عملیاتی را بهبود بخشد رخ می‌دهد (Antonakis et al., 2016). توسعه رهبری می‌تواند به عنوان گسترش ظرفیت جمعی اعضای سازمان به منظور به کارگماشتن موثرتر در نقشها و فرآیندهای رهبری تعریف شود. به جای تمرکز بر توسعه رهبر که سرمایه انسانی افراد را می‌سازد، توسعه رهبری متمرکز بر ایجاد سرمایه اجتماعی سازمانها است (Salih et al., 2016). معدنچیان و همکاران (۲۰۱۷) اشاره دارد که زمانی بهتر می‌توان رهبری را درک نمود که بررسی نمود چه زمانی، کجا و چگونه رهبری فعال شده است و چگونه میان عملکرد تیم و اثربخشی فرایند تفاوت ایجاد می‌کند.

برنامه‌های توسعه رهبری

برنامه جامع پرورش مدیران شامل پنج بخش می‌باشد که عبارت است از؛ ۱- مدیریت خود (داشتن تفکر انتقادی)، هدف از این بخش تأمل و تفکر درباره خود، شغل، روابط، سازمان و جامعه است. در این بخش درباره وظایف مدیریتی، سبک‌های فردی، یادگیری سازمانی، سیستم‌ها، اخلاق، معنای کار و ماهیت خود بحث و گفتگو می‌کنند. ۲- مدیریت سازمان‌ها (داشتن تفکر تحلیلی) که در آن مشارکت‌کنندگان دارای دیدگاه‌های مختلفی هستند و این به آن‌ها اجازه می‌دهد تا یاد بگیرند که چگونه آن‌ها را در سازمان به کار ببرند. ۳- مدیریت محیط (داشتن تفکر جهانی) که بر این فرض استوار است که قرار گرفتن در کنار دیگر افراد جهانی، باعث افزایش بصیرت جهانی در فرد می‌شود و به فرد کمک می‌کند تا رهبر جهانی خردمندتر و بهتری شود. ۴- مدیریت روابط (داشتن تفکر جمعی) که به بررسی همکاری و مشارکت افراد و تیم‌هایشان درون سازمان و بین سازمان و حکومت پرداخته است. ۵- مدیریت تغییر (داشتن تفکر عملی)، در این بخش مدیران درک غنی‌تری از تغییر واقعی و مستمر به دست آوردند. تمرکز بر فرهنگ و قدرت، اعتماد و ارزش و ابتکارات اجتماعی و حکومتی از الزامات بخش تغییر است. مدیران زمان زیادی صرف تعریف دانش در عمل می‌کنند، به ویژه موقعیت‌هایی که دانش، مدل‌ها و تفکرات بازآفرینی می‌شوند (Jamshidi, 2015).

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر یک پژوهش ترکیبی (کیفی-کمی) می‌باشد که رویکرد استقرایی دارد. این تحقیق از نوع تفسیری است چون قضاوت گروهی از افراد تعیین می‌نماید که آیا روابطی میان عناصر مدل تحقیق وجود دارد یا خیر. همچنین از نوع ساختاری است، چون اساس روابط یک ساختار سرتاسری است که از مجموعه پیچیده‌ای از متغیرها استخراج شده است. همچنین از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات در زمینه ادبیات پژوهش و پیشینه آن از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. جهت گردآوری عوامل موثر بر توسعه رهبری اثربخش از تحلیل محتوا استفاده شده است. جهت شناسایی روابط علت و معلولی بین عوامل شناسایی شده از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه محقق ساخته در اختیار مدیران ارشد بانک رفاه قرار گرفت تا روابط علت و معلولی بین مولفه‌های

شناسایی شده را مشخص کنند. در نهایت تعداد ۳۳ شاخص در زیرمجموعه ۵ بعد شناسایی گردید. ابعاد شامل هدفگذاری، مدیریت استراتژیک، ساختار سازمانی، تحلیل محیط و مهارت‌های ادراکی می‌باشد. برای شناسایی روابط بین متغیرها از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری تکنیکی مناسب برای تحلیل تأثیریک عنصر بر دیگر عناصر است. به وسیله این متدولوژی، گروه می‌تواند بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کند. این روش افراد و گروه‌ها را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم، ترسیم کنند و به عنوان ابزاری برای نظم بخشیدن و جان دادن به پیچیدگی روابط بین متغیرها عمل می‌کند. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، روابط متغیرها را به صورت روابط سلسله مراتبی نشان می‌دهد (Salari et al., 2014). مراحل اجرای تکنیک ISM به شرح زیر است (Azar & Khadivar, 2014).

- ۱- تعیین متغیرها: متغیرهایی که بر سیستم اثرگذارند، شناسایی می‌شوند.
- ۲- ایجاد ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM): به دست آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها که در این ماتریس از نمادهایی استفاده می‌شود که دسترس‌پذیری را نشان می‌دهند. این نمادها عبارتند از:

V: متغیر i بر متغیر j تاثیر دارد.	A: متغیر j بر متغیر i تاثیر دارد.
X: متغیر i بر متغیر j تاثیر دارد و برعکس	O: متغیر i بر متغیر j تاثیر ندارد و برعکس

به دست آوردن ماتریس دسترسی اولیه: به منظور دستیابی به ماتریس دسترس‌پذیری اولیه، باید نمادهای یادشده درگام قبل، به نمادهای صفر و یک تبدیل شوند. بدین ترتیب، ماتریس در دسترس‌پذیری اولیه به دست می‌آید. از طریق نمادهای A و O به صفر و V و X به یک، ماتریس خودتعاملی ساختاری به ماتریس دسترسی اولیه تبدیل می‌شود.

ایجاد ماتریس دسترسی نهایی: پس از دستیابی به ماتریس دسترس‌پذیری اولیه، با در نظر گرفتن انتقال‌پذیری در روابط به دست آمده، ماتریس در دسترس‌پذیری نهایی به دست می‌آید.

- ۳- تعیین مجموعه‌های خروجی، ورودی و مشترک برای هر عامل: در این مرحله، با استفاده از ماتریس دسترس‌پذیری نهایی، مجموعه‌ی خروجی و ورودی برای هر عامل به

دست می‌آید. مجموعه خروجی برای هر عامل، در بردارنده خودعامل و عامل‌هایی است که بر آنها تأثیر دارد و مجموعه ورودی برای هر عامل نیز در بردارنده خود عامل و عامل‌های تأثیرپذیر از آنهاست.

۴- سطح بندی عوامل: پس از تعیین مجموعه‌های خروجی، ورودی و مشترک برای هر عامل، عامل‌هایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً هماهنگ باشند در بالاترین سطح از سلسله مراتب ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. هنگامی که در اولین تکرار عامل‌های سطح بالا مشخص شدند باید این عامل‌ها را حذف کنیم و مجدداً مجموعه‌های خروجی و ورودی و مشترک را بنویسیم. این کار را تا زمانی ادامه که همه عامل‌ها سطح-بندی شوند.

۵- تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC): بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها می‌توان یک دستگاه مختصات تعریف و آن را به ۴ قسمت تقسیم کرد. متغیرهای خود مختار، وابسته، نفوذی و پیوندی.

یافته‌های تحقیق

در بخش کیفی تحقیق برای استخراج عوامل سازمانی موثر بر توسعه رهبری اثربخش در بانک رفاه کارگران از تحلیل محتوا استفاده شده است. بدین ترتیب مدل‌های موجود در مورد توسعه رهبری اثربخش در سازمان‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت و عوامل موجود در مدل‌های ذکر شده، به عنوان عوامل موثر بر توسعه رهبری اثربخش در بانک رفاه کارگران شناسایی شدند. این عوامل در جدول شماره ۱ گزارش شده‌اند.

جدول ۱: عوامل سازمانی موثر بر توسعه رهبری اثربخش (منبع: یافته‌های محقق)

ردیف	عوامل	منبع (سال)	مقوله اصلی
۱	توانایی تشخیص فرصت‌ها و تهدیدات	بوی و همکاران (۲۰۱۵)	مدیریت استراتژیک سازمان
	تعهد مدیران به چشم انداز سازمان	ساعتچی (۲۰۰۶)	
	آشنایی با خط مشی‌ها و استراتژی‌های سازمان	اسکات و همکاران (۲۰۱۶)	
	طراحی ماموریت و چشم انداز	وانگ و همکاران (۲۰۱۷)	
	ارتقاء توانمندی‌های سازمانی	وانگ و همکاران (۲۰۱۷)	
	پوشش نقاط ضعف سازمان	ویگنولا و همکاران (۲۰۱۷)	
	مهارت استراتژیک و داشتن نگاه استراتژیک	شائو و همکاران (۲۰۱۷)	
۲	رهبری و هدایت سازمانی	گران (۲۰۱۶)	مهارت‌های ادراکی
	قدرت تحلیل مسائل	هسو و همکاران (۲۰۱۷)	

	تقویت مهارت‌های ادراکی	جمشیدی (۲۰۱۶)
	توان ایجاد یکپارچگی	کراس و همکاران (۲۰۱۴)
	توان تاثیرگذاری بر دیگران	مک کارتی و میلنر (۲۰۱۳)
	تخصص و شناخت عمیق	وانگ و همکاران (۲۰۱۷)
	داشتن ذهن فعال و تیزهوشی	داخان (۲۰۱۵)
	مشوق و الهام دهنده	دانایی فرد و مومنی (۲۰۰۹)
	ارائه مستمر راه حل‌های نوآورانه	هسلین و کیتین (۲۰۱۷)
	توان تجزیه و تحلیل آبی مسائل	هسلین و کیتین (۲۰۱۷)
۳	آشنایی کامل با حوزه کسب و کار	مک دوول و همکاران (۲۰۱۶)
	ارتباط با ذینفعان و بازیگران بیرون سازمان	ویگنولا و همکاران (۲۰۱۷)
	مدیریت محیط و کاهش تنش‌های محیطی	افجهای و همکاران (۲۰۱۵)
	توانایی دریافت اطلاعات محیطی و آنالیز آنها	کراس و همکاران (۲۰۱۴)
	احاطه بر محیط و هلی کوپتر ویو	مک دوول و همکاران (۲۰۱۶)
	تعامل سازنده با محیط بیرونی	اسکات و همکاران (۲۰۱۶)
	درک و کنترل محیط سازمانی	بوی و همکاران (۲۰۱۵)
۴	طراحی ساختار سازمانی مناسب	بوی و همکاران (۲۰۱۵)
	همسویی و یکپارچگی بخش‌های مختلف سازمان	سالی و همکاران (۲۰۱۶)
	قرار دادن ارکان سازمان در راستای اهداف-	آنتوناکیس و همکاران (۲۰۱۶)
	ساختار سازمانی منعطف	دانایی فرد و مومنی (۲۰۰۹)
۵	تنظیم برنامه‌ها و اهداف بلند سازمانی	افجهای و همکاران (۲۰۱۴)
	طراحی اهداف کلان سازمان	وانگ و همکاران (۲۰۱۷)
	درک صحیح از اهداف سازمانی	اسکات و همکاران (۲۰۱۶)
	همسو بودن اهداف سازمانی	جمشیدی (۲۰۱۵)
	قدرت هدفگذاری	ویگنولا و همکاران (۲۰۱۷)

طبق جدول شماره یک، ۳۳ شاخص شناسایی شده در مورد توسعه رهبری اثربخش شناسایی شدند که در مرحله کدگذاری ۳۳ شاخص شناسایی شده در قالب ۵ مفهوم دسته‌بندی شدند و وارد مراحل تکنیک ISM شدند

گام اول: شناسایی متغیرهای مربوط به مسئله

برای طراحی مدل عوامل سازمانی موثر بر توسعه رهبری اثربخش در بانک رفاه کارگران با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری ۵ مقوله اصلی شناسایی شدند که در جدول شماره ۲ گزارش شده‌اند.

جدول ۲: عوامل سازمانی موثر بر توسعه رهبری اثربخش

(منبع: یافته‌های محقق)

متغیرها
۱. مدیریت استراتژیک سازمان
۲. مهارت‌های ادراکی
۳. تحلیل محیط
۴. ساختار سازمانی
۵. هدفگذاری

گام دوم: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

ماتریس خود تعاملی ساختاری از ابعاد و شاخص‌های عوامل سازمانی موثر بر توسعه رهبری اثربخش در بانک رفاه کارگرانو مقایسه آن‌ها با استفاده از چهارحالت روابط مفهومی تشکیل شده است.

جدول ۳: ماتریس خود تعاملی عوامل سازمانی موثر بر توسعه رهبری اثربخش

(منبع: یافته‌های محقق)

	۵	۴	۳	۲	۱	J	I
۱-هدفگذاری	V	V	V	V	X		
۲-مدیریت استراتژیک سازمان	V	X	A	X	A		
۳-تحلیل محیط	V	V	X	V	A		
۴-ساختار سازمانی	V	X	A	X	A		
۵-مهارت‌های ادراکی	X	A	A	A	A		

گام سوم و چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی اولیه و نهایی

به منظور دستیابی به ماتریس اولیه و نهایی به شیوه زیر عمل می‌نمایم. به جای V و X عدد یک و به جای A و O عدد صفر را قرار می‌دهیم.

جدول ۴: ماتریس دسترسی اولیه و نهایی عوامل سازمانی موثر بر توسعه رهبری اثربخش

(منبع: یافته‌های محقق)

I	J					قدرت نفوذ
	۱	۲	۳	۴	۵	
۱-هدفگذاری	۱	۱	۱	۱	۱	۵
۲-مدیریت استراتژیک سازمان	۰	۱	۰	۱	۱	۳
۳-تحلیل محیط	۰	۱	۱	۱	۱	۴
۴-ساختار سازمانی	۰	۱	۰	۱	۱	۳
۵-مهارت‌های ادراکی	۰	۰	۰	۰	۱	۱
میزان وابستگی	۱	۴	۲	۴	۵	

گام پنجم: بخش‌بندی سطح

پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از متغیرها تعیین می‌شود. از این طریق مجموعه مشترک برای هر متغیر به دست می‌آید. متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار دارند. به منظور یافتن اجزای تشکیل‌دهنده سطح بعدی سیستم اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول حذف می‌شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود. این عملیات تا جایی تکرار می‌شود که اجزای تشکیل‌دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند.

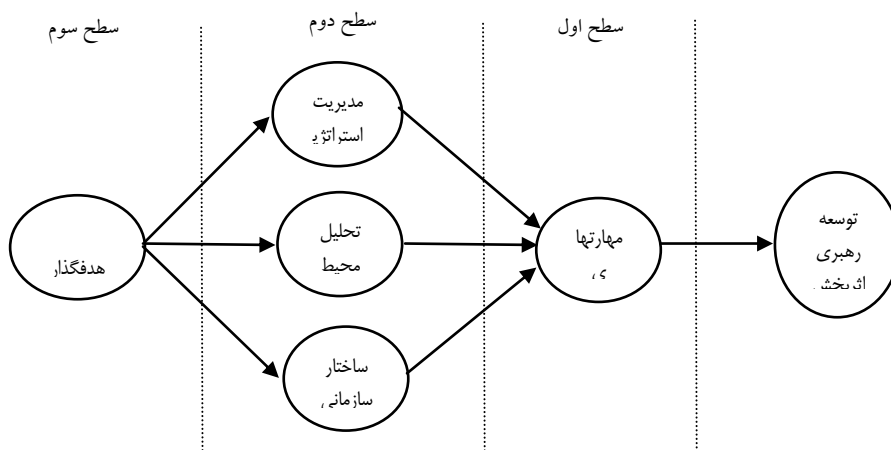
جدول ۵: تعیین سطوح متغیرها (منبع: یافته‌های محقق)

متغیر	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه اشتراکات	سطح‌بندی
هدفگذاری	۱	۱، ۲، ۳، ۴، ۵	۱	سطح سه
مدیریت استراتژیک سازمانی	۱، ۲، ۳، ۴	۲، ۴، ۵	۲، ۴	سطح دو
تحلیل محیط	۱، ۳	۲، ۳، ۴، ۵	۳	سطح دو
ساختار سازمانی	۱، ۲، ۳، ۴	۲، ۴، ۵	۲، ۴	سطح دو
مهارت‌های ادراکی	۱، ۲، ۳، ۴، ۵	۵	۵	سطح یک

گام ششم: ترسیم مدل

پس از تعیین روابط و سطح متغیرها، مدل ساختاری - تفسیری تحقیق ترسیم می‌شود. در پژوهش حاضر متغیرها در چهار سطح قرار گرفته‌اند (شکل ۱). در بالاترین سطح

مهارت‌های ادراکی قرار گرفته است. در پایین‌ترین سطح مدل هدفگذاری قرار دارد. که همانند زیربنای مدل عمل می‌کند و مدل از این مورد شروع شود و به سایر متغیرها منجر گردد.



شکل ۱: مدل استخراجی عوامل سازمانی موثر بر توسعه رهبری اثربخش در بانک رفاه کارگران (منبع: یافته‌های محقق)

گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC)

بر اساس قدرت وابستگی و قدرت نفوذ متغیرها می‌توان یک دستگاه مختصات تعریف نمود و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. در این پژوهش گروهی از متغیرها در زیر گروه محرک قرار گرفتند، این متغیرها دارای قدرت نفوذ زیاد و قدرت وابستگی کم هستند. در دسته بعدی متغیرهای وابسته قرار دارند که به گونه‌ای نتایجی از فرآیند می‌باشند، و خود کمتر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند. تمام نتایج در شکل ۲ و جدول ۶ به نمایش گذاشته شده‌اند.



شکل ۲: نمودار قدرت نفوذ و وابستگی (منبع: یافته‌های محقق)

جدول ۶: درجه قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها (منبع: یافته‌های محقق)

متغیرها	۵	۴	۳	۲	۱
قدرت نفوذ	۱	۳	۴	۳	۵
قدرت وابستگی	۵	۴	۲	۴	۱

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ساختاری - تفسیری توسعه رهبری اثربخش در بانک رفاه کارگران صورت پذیرفت و مساله پژوهش بدین صورت تعریف شد که مدیر در نقش رهبری سازمان، می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی تحت نظارت انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف و در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های اثربخش رهبری مدیر است. توسعه رهبری، جنبه مهمی از توسعه و یادگیری سازمانی را تشکیل می‌دهد. در مقیاس جهانی نیز، توسعه رهبری یک صنعت چند بلیون دلاری است. در حالیکه، موضوع رهبری در بیش از نیم قرن اخیر بطور گسترده‌ای مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است، اما به توسعه رهبری توجه لازم نشده است. در حقیقت، از سوی محققان و پژوهشگران عموماً تفاوت لازم بین رهبری و توسعه رهبری دیده نشده و این دو موضوع، بعضاً مترادف تلقی شده‌اند. در نتیجه، در اختیار داشتن مدل و چارچوبی علمی و

منسجم به منظور توسعه رهبرانی اثربخش جهت انطباق رویکرد رهبری با الزامات مبتنی بر مواجهه با چالش‌های درونی و بیرونی سازمان و همچنین پرورش هدفدار و نظام‌مند کارکنان مستعد تصدی مناسب رهبری، از ضرورت بالایی برخوردار است. در بخش کیفی تحقیق عوامل موثر بر توسعه رهبری اثربخش با استفاده از تحلیل محتوا شناسایی شدند. ۳۳ عامل در بخش کیفی شناسایی شدند که پس از کدگذاری این عوامل مجموعاً در ۵ دسته (عامل اصلی) جای گرفتند. ۵ عامل اصلی پس از اجرای مراحل تکنیک ISM در مجموع در سه سطح قرار گرفتند. در سطح اول و بالاترین سطح متغیر مهارت‌های ادراکی قرار گرفت و به عبارتی مهارت‌های ادراکی مدیران اصلی ترین متغیر در الگوی توسعه رهبری اثربخش است. در سطح دوم مدل، سه متغیر؛ مدیریت استراتژیک، تحلیل محیط و ساختار سازمانی وجود دارند و در سطح سوم یا سطح پایه نیز متغیر هدفگذاری قرار گرفت.

نتایج تحقیق حاضر با نتایج برخی مطالعات پیشین همخوانی دارد. از جمله می‌توان به تحقیق مرادی (۲۰۱۴) اشاره کرد. مرادی در این تحقیق نشان داده است که هدفگذاری و مهارت‌ها از اصلی‌ترین ویژگی‌های رهبران اثربخش هستند. زارع (۲۰۱۴) نیز در تحقیق خود نشان داده است که؛ هدفگذاری استراتژیک، توانمندی‌ها، دانش محیطی اصلی‌ترین عوامل توسعه رهبری می‌باشند. افجه و همکاران (۲۰۱۴) نیز نشان داده اند که؛ منش اخلاقی و عوامل تواناساز اصلی‌ترین متغیرهای تاثیرگذار بر توسعه رهبری اثربخش هستند. رابرت هولمبرگ و همکاران (۲۰۱۶) نیز در مطالعه خود نشان داده اند که؛ تفکر تحلیلی، تحلیل محیط و حل تعارضات سازمانی مهمترین عوامل توسعه رهبری می‌باشند. بالیکو (۲۰۱۷) نیز در مطالعه‌ای نشان داده است که؛ ۴ سطح فردی، بین گروهی، ساختاری و فرا سازمانی در توسعه رهبری اثربخش اثرگذارند و برنامه ریزان می‌بایست در این ۴ بعد عوامل متعدد را مورد ارزیابی قرار دهند. در ادامه با توجه به نتایج کسب شده پیشنهادهای در جهت موفقیت توسعه رهبری اثربخش در بانک رفاه کارگران ارائه شده است.

یکی از متغیرهای اصلی در مدل ساختاری-تفسیری توسعه رهبری اثربخش، مدیریت استراتژیک سازمان می‌باشد. به مدیران بانک رفاه پیشنهاد می‌شود که؛ نخست چشم انداز و ماموریت سازمان را مورد بازنگری قرار دهند و به چشم‌انداز و ماموریت سازمان متعهد باشند.

مدیران می‌بایست مهارت‌های استراتژیک را در خود تقویت کنند تا بتوانند توانمندی‌های سازمانی را ارتقاء و نقاط ضعف سازمان را پوشش دهند.

متغیر موجود دیگر در مدل توسعه رهبری اثربخش، مهارت‌های ادراکی می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که؛ مدیران بانک رفاه مهارت‌های رهبری، قدرت تحلیل مسائل، توان تجزیه و تحلیل آنی مسائل را در خود تقویت کنند.

تحلیل محیط نیز متغیر دیگری است که در مدل توسعه رهبری اثربخش در بانک رفاه وجود دارد. در این زمینه نیز پیشنهاد می‌شود که؛ مدیران بانک با ذینفعان و بازیگران بیرون ارتباط همراه با تعامل مناسب ایجاد کنند و با دریافت اطلاعات محیطی و آنالیز آنها تنش‌های محیطی را به حداقل برسانند.

ساختار سازمانی نیز متغیر دیگری در مدل توسعه رهبری اثربخش در بانک رفاه می‌باشد. پیشنهاد می‌شود مدیران بانک، ضمن طراحی ساختار سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر، ارکان سازمان را در راستای اهداف سازمانی مشخص کنند و همسویی و یکپارچگی مناسبی بین بخش‌های مختلف سازمان ایجاد نمایند.

هدفگذاری متغیر دیگر مدل توسعه رهبری اثربخش در بانک رفاه می‌باشد. پیشنهاد می‌شود مدیران بانک با مشارکت سایر پرسنل اهداف بلند مدت و کلان سازمانی را طراحی نمایند و ضمن تنظیم برنامه‌های رسیدن به اهداف سازمان بین این اهداف و سایر بخش‌های سازمانی هماهنگی و همسویی لازم ایجاد نمایند

پیشنهادهای در حوزه سیاست‌گذاری: به دلیل اهمیت موضوع توسعه رهبری اثربخش در سازمان مخصوصاً در بانک‌ها که در محیط رقابتی و پویا فعال می‌باشند، تدابیر بیشتری در جامعه آماری حاضر (بانک رفاه کارگران) در مورد گزینش و به کارگیری مناسب مدیران در پست‌های کلیدی و مربوطه در نظر گرفته شود زیرا مهمترین شاخص موفقیت افراد در مشاغل تناسب بین شغل و شاغل است. پیشنهاد می‌شود که تحت هر شرایطی از ارتقاء آسانسوری مدیران جلوگیری شود. بجای آن از ارتقاء پلکانی استفاده شود. رهبرانی که مسیر شغلی خود را گام به گام پیموده‌اند و پله به پله در این مسیر پیش رفته‌اند اثربخش‌تر خواهند بود.

پیشنهادات در حوزه اجرایی: با توجه به وجود عوامل پیچیده، اصلی ترین چالش سازمان‌های امروزی، کمبود رهبران سازمانی شایسته، به منظور غلبه بر پیچیدگی‌ها و انجام بهینه وظایف رهبری است. در این بین اگر رهبری را مجموعه‌ای از توانایی‌ها، شایستگی‌ها، وظایف و ویژگی‌های شخصیتی به منظور انجام موفقیت آمیز تغییر از طریق تلاش دیگران تعریف کنیم، بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر می‌توان پیشنهادهای کاربردی ذیل را برای بانک رفاه و سازمانها برنامه‌ریزی و اجرایی نمود:

- ۱- طراحی نظام استخدامی بانک بر پایه نظام شایستگی فردی مشاغل و برنامه‌ریزی بهبود و توسعه شایستگی‌های فردی کارکنان
 - ۲- شناسایی شایستگی مورد نیاز مشاغل سازمانی و طراحی و پیاده سازی سیستم بهینه ارتقاء و انتصاب در سازمان بر پایه ارزیابی شایستگی (بهره گیری از ابزار کانون ارزیابی) با تاکید بر ارزیابی شایستگی رهبری مشاغل سطح عالی بانک
 - ۳- طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی مهارت محور بر پایه توسعه شایستگی‌های رهبری بانک
 - ۴- پیاده‌سازی کلنیک مدیران عالی و میانی بانک با تاکید بر توسعه آنان از طریق برگزاری دوره‌های مهارت افزای کاربردی، ارائه مشاوره‌های روانشناختی با تاکید بر توسعه شایستگی‌های قابل بهبود رهبران بانک
 - ۵- تربیت مربیان باتجربه و حرفه‌ای جهت ارائه مشاوره‌های تخصصی (تلفنی، حضوری و...) به مدیران تازه منصوب بانک در سطوح عالی و میانی بانک
- در تمام تحقیقاتی که صورت می‌گیرد، محدودیت‌ها جزء لاینفک تحقیق هستند زیرا همین محدودیت‌ها هستند که زمینه را برای تحقیقات آتی و جدید فراهم می‌سازد. این تحقیق از این قاعده مستثنی نمی‌باشد. در تحقیق حاضر محقق با محدودیت‌هایی روبه رو بوده است که مهمترین آنها می‌توان از محدود بودن مستندات و منابع اطلاعاتی لازم در زمینه توسعه رهبری اثربخش در صنعت بانکداری نام برد. از آنجایی که پژوهش‌های اندکی درباره توسعه رهبری اثربخش علی‌الخصوص در حوزه بانکداری انجام گرفته است نتایج این تحقیق را نمی‌توان به راحتی به سازمان‌های دیگر تعمیم داد. به محققین آینده پیشنهاد می‌شود که؛ با توجه به اهمیت موضوع ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها بخصوص ارزیابی عملکرد مدیران و رهبران سازمان، عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد رهبران اثربخش شناسایی و تقویت شوند.

References

- 1-Afjeh, S., Khosropanah, A., Banshi, Ebadollah.,(2014) "Designing a Comprehensive Model of Effective Organizational Leadership with the Islamic-Iranian Model of Progress Approach", Management at Islamic University, 7, 114-95. (in Persian).
- 2-Ahanchian, M., Yazdani, P., Sadeghian, S., (2017). The Impact of Ethical Leadership on Life Satisfaction and Happiness with the Mediating Role of Job Satisfaction, Quarterly Journal of Public Management Research, 10 (38), 196-171. (in Persian).
- 3-Alizadeh Zavaram, A., Rajabzadeh, M., (2014) "A Review of the Concept of Effective Obedience and Its Relationship with Effective Leadership" Police Human Development, 49, 130-109. (in Persian).
- 4-Antonakis, J., Simonton, D. K., & House, R. J. (2016). Can super smart leaders suffer from too much of a good thing? The Curvilinear Effect of Intelligence on Perceived Leadership Behavior Unpublished manuscript
- 5-Azar, A.,Khadivar, A.,(2014). Multivariate statistical analysis, Negah Danesh Publications. Tehran. (in Persian).
- 6-Baliko, R. (2017). Leadership effectiveness model in organizations; A comprehensive approach, Journal of Management and Economics, 32, 180-194.
- 7-Boe, O., Torill H., (2015) “ The relationship between developmental leadership, the results of leadership and personality factors” Procedia Economics and Finance 26, 849 – 858
- 8-Dakhane, N., (2015) “ The Problem of Effective Leadership from the Perspective of Corporate Management Development” Procedia - Social and Behavioral Sciences 181, 62 – 71
- 9-Danaei Fard, H., Momeni, N.,(2008) "Effective Leadership Theory from Imam Ali's Perspective Text Theory Strategy Textual Foundation" Political Science, Islamic Revolution Studies, 14, 110-75. (in Persian).
- 10- Danesh Sani Akhlagi, R., Ghasemi, B., Rahimi Nik, A.,(2014). Investigating the Role of Islamic Metaphysical Management in Effective Leadership, Thesis in Public Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran.Iran.
- 11-Golmoradi, R., Sattari, A. , (2016) “ The effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning” Procedia - Social and Behavioral Sciences 230, 372 – 378
- 12-Grant, R., (2016) “ Phronesis and spirituality in the workplace” Journal of Spirituality, Leadership and Management,6 (1), 24-34. Published by Spirituality, Leadership and Management Inc
- 13-Hay Group.,(2011). Effective Leaders: Characteristics and Behaviors, International Journal of Management and Leadership Studies, 24(4), 359-372.

- 14-Heslin, P., Keating, L., (2017) "In learning mode? The role of mindsets in derailing and enabling experiential leadership development" *The Leadership Quarterly* 28, 367-384
- 15-Hsu, Y., Hua, S., (2017) "Exploring the interaction between vertical and shared leadership in information systems development projects" *International Journal of Project Management* 35, 1557-1572
- 16-Jamshidi, H., (2015). Challenges of management development programs in the country. *Tadbir*, 272, 94-102. (in Persian).
- 17-Kraus, J., Aaron, A., Wilson, N., Chantale, E., (2014). Leadership Development for organizational Success: A White Paper prepared by the Visibility Committee of the Society for Industrial and Organizational Psychology.
- 18-Lee, Ch., Schwanzi, Pi., Young, T., (2015). Characteristics of Distinguished Leaders in Modern Organizations, *Journal of Human and Organizational Resource Management*, 12 (2), 239-252.
- 19-Madanchian, M., Norashikin, H., Noordin, F., Taherdoost, H., (2017) "Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes" *Procedia Engineering*, Volume 181, 1043-1048
- 20- Maiya, T., (2014). The Effect of a Leadership Development Program on Behavioral and Financial Outcomes: Kazakhstani Experience. *Social and Behavioral Sciences* 124, 486 - 495.
- 21-Martinelli, D., Erzikova, E., (2017) "Public relations leadership development cycle: A cross-cultural perspective" *Public Relations Review* 44, <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.09.002>
- 22-McCarthy, G., Milner, J., (2013) "Managerial coaching: challenges, opportunities and training" *Journal of Management Development*, 7 (32), 768-779
- 23-McDowell, T., Agarwal, D., Miller, D., Okamoto, T., & Page, T. (2016). Organizational design, the rise of teams. Retrieved December 01, 2016, from <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/organizational-models-network-of-teams.html>
- 24-McDowell, T., Agarwal, D., Miller, D., Okamoto, T., & Page, T. (2016). Organizational design, the rise of teams. from <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/organizational-models-network-of-teams.html>
- 25-Mokhtaripour, M., Siadat, S., Amiri, S., (2006) "Study of the relationship between emotional intelligence and human resource management, effective group leadership and career advancement", *Improvement and Transformation Management Studies*, 52, 56-41. (in Persian).
- 26-Moradi, Z., (2014). The Role of Effective Leadership in Creative Organizations, *Quarterly Journal of Initiative and Creativity in the Humanities*, 4 (2): 34-19.
- 27-Nazem, F., (2009) "Effective Leadership of Managers of Different Regions of Islamic Azad University" *Quarterly Journal of New Thoughts in Educational*

- Sciences, 5 (1), 23-4. Iordanoglou, D., Tsakarestou, B., Tsene, L., Ioannidis, K., Leandros, N., (2014). The development of an innovative leadership training programme for European young professionals in times of crisis. 19th International Scientific Conference; Economics and Management, 24, 23-25. (in Persian).
- 28-Rahimi Nik, A., Ghasemi, B., (2014). Analytical study of the role of Islamic metaphysical management in effective leadership, Quarterly Journal of Management in Governmental Organizations, 8 (3), 59-42. (in Persian).
- 29-Robert, H., Dora, Y., Manchit, B., (2016). Leadership development in organizations; The key to success and sustainability, International Journal of Organizational Resource and Capital Management, 29, 192-204.
- 30-Saatchi, M., Aziz Pourshoubi, A., (2005) "Designing an effective academic leadership model" Daneshvar Raftar, 11, 1-18. (in Persian).
- 31-Sabet, M., (2014). World Class Leadership Development Programs. Tadbir, 268, 40-44. (in Persian).
- 32-Salari, A., Farsijani, H., Hamidizade, M.R., Dari, Nokorani B., (2014) "Prioritize the structural interpretation of lean manufacturing approach, case study: automotive supply chain", management Researches in Iran, 18 (2), 107-126.
- 33-Salih, G., & Yavuz, S., (2016) "Leadership Styles and Technology: Leadership Competency Level of Educational Leaders" Procedia - Social and Behavioral Sciences 229, 226 – 233
- 34-Scott, C., Hairong, Jiang, L., Wildman, R., (2016) " The impact of implicit collective leadership theories on the emergence and effectiveness of leadership networks in teams" Human Resource Management Review , <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.005>
- 35-Semuel, H., Hotlan, S., Stefanie, O., (2017) " The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance" Procedia - Social and Behavioral Sciences 237, 1152 – 1159
- 36-Shao, Z., Yuqiang, F., Qing, H., (2017) " Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning" Information & Management 54, 902–919
- 37-Shokoh, Z., Nikpour, A., (2018). The Impact of Genuine Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Employee Job Motivation, Quarterly Journal of Public Management Research, 11 (40), 266-243. (in Persian).
- 38-Taqvaei, M., Khorakian, A., Rahimnia, F., Mortazavi, Saeed., (2019). Conceptualization and Validation of Components and Characteristics of Spiritual Leadership in Northeastern Iranian Universities, Quarterly Journal of Public Management Research, 12 (48), 54-31. (in Persian).
- 39-van der Voet, J., (2014) " The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a

bureaucratic organizational structure" *European Management Journal* 32 (2014) 373–382

40-Vignola, R., Leclerc, G., Morales, M., Gonzalez, J., (2017) " Leadership for moving the climate change adaptation agenda from planning to action" *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 26,84–89

41-Wang, E., Demerouti , P., (2017) “Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification” *Journal of Vocational Behavior* 100, 185–195.

42-Zarei, H., (2014). Level Four Leadership and Types of Leadership, *Management Quarterly in Islam*, 23: 38-23.

