



## Presenting the Framework of Leadership Development in Melli Bank: Multi Grounded Theory Approach

Mohammad Rezaei <sup>1</sup>, Manouchehr Ansari <sup>2</sup>, Aydin Salam Zadeh <sup>3</sup>, Seyed Pendar Toufighi <sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** The leadership development (LD) is one of the main issues in organizations, and without having the necessary skills and trying to strengthen them in the long term, one cannot expect to progress and achieve goals. In pioneering organizations, LD is considered as an enabling and important capacity. Thus, the aim of this research is to present the LD framework in Melli Bank.

**Methodology:** This research is practical and qualitative. In this research, the collected data are analyzed using multi grounded theory approach. Research participants include 20 experts and senior managers of Melli Bank, and university professors who were selected through theoretical sampling method.

**Findings:** The main phenomenon of LD has two categories: individual LD (human capital) and collective LD (social capital). Also, factors affecting the LD include external and internal organizational factors as well as individual and collective strategies. The context of LD includes political, social, economic, environmental factors, instability and risk, and management systems. LD enablers include the categories of macro-policy, management development, coordination and coherence, provision of resources and management of service operations. The functions of LD include individual, organizational, and extra-organizational growth.

**Conclusion:** Leadership development is considered as a multidimensional process that requires a person's knowledge and the environment, development of communication skills, and effective interactions with group members. The development of collective leadership is the main result of this research and it means strengthening and expanding the skills, characteristics, and strengths related to a team.

**Keywords:** Leadership, Leadership development, Leadership competency, Multi Grounded theory, Collective leadership

### Article Type:

Research-based

### Corresponding Author:

Manouchehr Ansari

### © Authors

### Received:

September 28, 2023

### Received in revised form:

November 02, 2023

### Accepted:

November 29, 2023

### Published online:

December 31, 2023

**Citation:** Rezaei, Mohammad, Ansari, Manouchehr, Salam Zadeh, Aydin & Toufighi, Seyed Pendar (2023). Presenting the Framework of Leadership Development in Melli Bank: Multi Grounded Theory Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 13(4), 71-102. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.189978>

1. Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Aras International Campus, University of Tehran, Aras, Iran. E-mail: m.rezaei3@ut.ac.ir
2. Associate Prof., Department of Media and Communication Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mansari@ut.ac.ir
3. Assistant Prof., Department of Media and Communication Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: salamzadeh@ut.ac.ir
4. Ph.D., Department of Operations Management, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: toufighi.p@ut.ac.ir



## ارائه الگوی توسعه رهبری در بانک ملی: رویکرد نظریه داده‌بنیاد چندگانه

محمد رضائی<sup>۱</sup>، منوچهر انصاری<sup>۲</sup>، آیدین سلام‌زاده<sup>۳</sup>، سید پندار توفیقی<sup>۴</sup>

### چکیده

### نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: منوچهر انصاری  
© نویسندگان

**زمینه و هدف:** توسعه رهبران یکی از موضوعات اصلی تمامی سازمان‌هاست و بدون داشتن مهارت‌های لازم و تلاش برای تقویت آن در بلندمدت، نمی‌توان انتظار داشت که اهداف پیشرفت کنند و تحقق یابند. در سازمان‌های پیشگام، توسعه رهبری، ظرفیتی فعال‌کننده و بااهمیت به‌شمار می‌رود. هدف این پژوهش، ارائه الگوی توسعه رهبری در بانک ملی است.

**روش:** این پژوهش از نوع کاربردی و کیفی است. داده‌های گردآوری شده برای اجرای پژوهش با استفاده از نظریه داده‌بنیاد چندگانه تحلیل شده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش، خبرگان و مدیران ارشد بانک ملی و اساتید دانشگاهی بودند که ۲۰ نفر از آن‌ها با روش نمونه‌گیری نظری برای مشارکت در پژوهش انتخاب شد.

**یافته‌ها:** پدیده محوری توسعه رهبری، دو مقوله توسعه رهبری فردی (سرمایه انسانی) و توسعه رهبری جمعی (سرمایه اجتماعی) را دربردارد. همچنین عوامل مؤثر بر توسعه رهبری، عبارت‌اند از: عوامل بیرون و درون سازمانی و راهبردهای توسعه رهبری فردی و جمعی. بسترهای شکل‌دهنده توسعه رهبری، عبارت‌اند از: عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، محیطی، بی‌ثباتی و ریسک و نظام‌های مدیریتی. از سوی دیگر، مقوله‌های سیاست‌گذاری کلان، توسعه‌یافتگی مدیریت، هماهنگی و انسجام، تأمین منابع و مدیریت عملیات خدمات، تسهیگرهای توسعه رهبری هستند. کارکردهای توسعه رهبری مقوله‌های رشد فردی، رشد سازمانی و رشد فراسازمانی را دربردارد.

**نتیجه‌گیری:** توسعه رهبری فرایند چندبعدی تلقی می‌شود که به شناخت فرد از خود و محیط، توسعه مهارت‌های ارتباطی و تعاملات مؤثر با اعضای گروه نیازمند است. توسعه رهبری جمعی، نتیجه اصلی الگوی این پژوهش به‌شمار می‌رود و به‌معنای تقویت و گسترش مهارت‌ها، ویژگی‌ها و قوت‌های مرتبط با تیمی از افراد است.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری، توسعه رهبری، شایستگی رهبری، نظریه داده‌بنیاد چندگانه، رهبری جمعی

دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۶

بازنگری: ۱۴۰۲/۰۸/۱۱

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۸

انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۱۰

**استناد:** رضائی، محمد؛ انصاری، منوچهر؛ سلام‌زاده، آیدین و توفیقی، پندار (۱۴۰۲). ارائه الگوی توسعه رهبری در بانک ملی: رویکرد نظریه داده‌بنیاد چندگانه. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۴)، ۷۱-۱۰۲.

DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.189978>

m.rezaei3@ut.ac.ir

mansari@ut.ac.ir

salamzadeh@ut.ac.ir

toufighi.p@ut.ac.ir

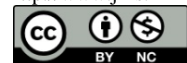
۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، پردیس بین‌المللی ارس، دانشگاه تهران، ارس، ایران. رایانامه:

۲. دانشیار، گروه مدیریت رسانه و ارتباطات، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه:

۳. استادیار، گروه مدیریت رسانه و ارتباطات، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه:

۴. دکتری، گروه مدیریت عملیات و علوم تصمیم، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۲، زمستان، دوره ۱۳، شماره ۴، ص. ۷۱-۱۰۲

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

## مقدمه

در عصر جهانی‌سازی، بعضی از اندیشمندان با مطرح کردن نقش و جایگاه مدیران در توسعه سازمان، ضرورت حرفه‌ای کردن مدیریت برای دستیابی به توسعه را بیان می‌کنند. در فضای رقابتی حاکم، صنعت بانکداری نیز در حال تغییر و تحول است. با پیشرفت فناوری‌های نوین و رقابت فزاینده در بازار، بانک‌ها به دنبال بهبود عملکرد، افزایش سرعت و ارائه خدمات نوآورانه به مشتریان خود هستند. در این محیط پویا، رهبران بانکداری، در تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمانی نقش بسیار مهمی دارند (راش و هستینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). رهبران بانکداری به استراتژی‌ها و رویکردهایی نیازمندند که در مقابل رقبا گام بردارند و مزیت رقابتی را حفظ کنند. الگوی توسعه رهبری در صنعت بانکداری، باید به نیازها و چالش‌های این صنعت پاسخ دهد (بوون<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). یکی از چالش‌های اصلی در صنعت بانکداری، تغییرات فناوری است. رهبران بانکداری، باید توانایی همراهی با تغییرات فناوری را داشته باشند و بتوانند استراتژی‌های مناسبی را برای بهره‌برداری از این فناوری‌ها و انتقال به دنیای دیجیتال تعیین کنند. آن‌ها باید مفاهیم مرتبط با این فناوری‌ها را بشناسند و توانایی هماهنگی با تیم فنی را داشته باشند (مهرین و علی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). صنعت بانکداری با تغییرات مداوم در قوانین و مقررات روبه‌رو است. رهبران بانکداری باید توانایی مدیریت تغییرات را داشته باشند و بتوانند با این تغییرات سازمانی سریع و مؤثر برخورد کنند. آن‌ها باید قدرت تطبیق و تغییر را داشته باشند و بتوانند تغییر را مدبرانه و هماهنگ با منافع سازمان اجرا کنند (فو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲).

تحقیقات نشان می‌دهد که برنامه توسعه رهبری، ظرفیت رهبری جمعی را نیز برای افزایش سطوح سازمانی و کمک به اثربخشی سازمانی ارتقا می‌دهد. در حالی که توسعه رهبری فردی، بر افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های افراد تأکید دارد، توسعه رهبری جمعی، بر توسعه کل جمعیت رهبران سازمان به‌عنوان یک واحد متمرکز است. ظرفیت رهبری جمعی به‌عنوان رهبرانی توصیف می‌شود که جمع می‌شوند تا به‌طور جمعی اقدام‌های مثبتی را در سراسر سازمان انجام دهند و برای ایجاد سرمایه اجتماعی، از قدرت و نفوذ خود، به‌شکل اخلاقی و عادلانه استفاده کنند. به نظر می‌رسد که ارتقای مهارت توسعه رهبری (رشد یافته توسط آموزش)، سرمایه انسانی و اجتماعی را برای کمک به رشد نظام‌مند سازمان ایجاد می‌کند (دوگلاز، مریت، رابرتز و واتکینز<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲).

یکی از عواملی که می‌تواند درک بهتر محیط را برای بانک‌ها تسهیل کند، توسعه رهبری در صنعت بانکداری است. رهبران توانمند، می‌توانند با تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، یادگیری بهتر و به‌اشتراک‌گذاری دانش، کمک کنند تا سازمان‌ها را به‌روز نگه دارند (گاروان و همکاران، ۲۰۱۶). در واقع، رهبران توانمند عامل اصلی بقا و حفظ مزیت رقابتی محسوب می‌شوند (ابوالفتحی، رسولی، ضماهنی، استیری، ۱۳۹۸). در سازمان‌های دولتی، به‌دلیل شناسایی نشدن نیازهای کارکنان و بی‌توجهی به مفهوم شایسته‌سالاری و به‌کارگیری روش‌های قدیمی و سنتی در مدیریت منابع انسانی، به رشد و تعالی رهبران تأثیرگذار توجه نمی‌شود یا اگر توجهی صورت گیرد، مقطعی و سلیقه‌ای است. این بی‌توجهی یا توجه گذرا و مقطعی، امکان توسعه توانمندی‌ها و شایستگی‌های سازمان را کاهش می‌دهد. با توجه به آنچه بیان شد، هدف پژوهش

- 
1. Rosch & Hastings
  2. Boon
  3. Mehreen & Ali
  4. Fu et al.
  5. Douglas, Merritt, Roberts & Watkins

حاضر، تعیین ابعاد و شاخص‌های اصلی توسعه رهبری در صنعت بانکداری (مطالعه موردی بانک ملی) است تا با ارائه یک الگو، زمینه برای فائق آمدن بر مشکلات موجود در این سازمان فراهم آید.

با در نظر گرفتن ملاحظات فوق، مسئله اصلی پژوهش حاضر، نبود الگویی برای توسعه رهبری در صنعت بانکداری، به دلیل ناتوانی در درک محیط و همگام‌شدن با تغییرات آن است. برای بررسی این مسئله، صنعت بانکداری و بانک‌های دولتی و به‌صورت ویژه، بانک ملی ایران که زیر نظر چند وزارتخانه فعالیت می‌کند، به‌عنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب شده است. وظیفه عمده این سازمان‌ها، مانند بسیاری از سازمان‌های پولی و مالی، برطرف کردن نیازهای جامعه و ارائه محصولات و خدمات پولی و مالی است. با این حال با برآورد خروجی آن‌ها می‌توان تشخیص داد که این سازمان‌ها در ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان موفق نبوده‌اند و به‌منظور تولید محصولات و خدمات نوآورانه، به اندازه کافی توانمند نیستند (کریمیان، کجوری، لطفی و امینی، ۱۳۹۰).

بانک ملی کشور، در سال‌های اخیر رشد و گسترش روزافزونی داشته و با فراز و فرودهای بسیار همراه بوده است. به ظاهر، اغلب مشاغل سازمانی این بانک، ماهیتی روتین و تکراری دارد؛ اما برخلاف این تصور از ساختار سازمانی، واحدهای صف و ستاد بانک ملی، از چندین شغل مدیریتی و تخصصی حساس تشکیل شده است و برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری پیشبرد اهداف بانک، به‌شدت به نیروهای توانمند، متخصص و با استعدادی نیاز دارد تا بتواند در فضای پیچیده و رقابتی موجود، اهداف بانک ملی را محقق کند. حتی در واحدهای صف نیز، به دلیل اهمیت جذب منابع و تخصیص درست مصارف، برخورداری از مدیران بااستعداد و توانمند، بسیار حائز اهمیت است.

از سوی دیگر، در بانک ملی ایران، موضوع توسعه نیروی انسانی، از دیرباز در کانون توجه مدیریت بانک بوده است؛ به‌طوری که از اوایل دهه ۱۳۹۰ با تشکیل معاونت منابع انسانی و قرار گرفتن اداره‌های کل سرمایه انسانی، آموزش، رفاه و درمان، بیمارستان و بانک ذیل این معاونت، برای مواجهه با چالش‌های مربوط به نیروی انسانی، سیاست‌گذاری‌های لازم انجام می‌شد. با اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری و تأکیدهای لازم در قالب دستورالعمل‌ها و ارزیابی‌های بالادستی مربوطه از یک طرف و توجه مضاعف و سیاست‌گذاری مدیریت ارشد بانک، از ابتدای سال ۱۳۹۶، از طریق همکاری‌های پژوهشی اداره کل سرمایه انسانی این بانک (با توجه به قرار گرفتن عمده فرایندهای مدیریت منابع انسانی در حوزه عمل این اداره) با بخش دانشگاهی، به ویژه دانشگاه تهران، طراحی نظام جامع مدیریت منابع انسانی بانک، در قالب پروژه‌های آسیب‌شناسی حوزه منابع انسانی، تدوین سند استراتژیک منابع انسانی، تجزیه و تحلیل مشاغل و تدوین آیین‌نامه مدیریت عملکرد کارکنان، در دستور کار قرار گرفت.

با توجه به مطالب پیش گفته می‌توان گفت که در حال حاضر، در بانک ملی ایران فقط ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران در سطوح پایه و میانی و بر اساس مدل‌های شایستگی عمومی دستگاه‌های اجرایی، اعلامی سازمان اداری و استخدامی انجام می‌شود و هیچ گونه الگوی بومی برای ارزیابی و توسعه رهبری وجود ندارد. از طرفی، مرور ادبیات و پیشینه پژوهش مدیریت منابع انسانی، بیانگر این است که در خصوص توسعه رهبری در صنعت بانکداری، الگوی مناسبی ارائه نشده است و پژوهش‌های موجود نیز فقط به کلیات مفهوم توسعه رهبری پرداخته‌اند.

## پیشینه نظری پژوهش

پژوهشگران مختلفی (دالاکورا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ ترنر و بیکر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ ترنر، بیکر، شرور، جانسون و چانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸) معتقدند که دو مفهوم توسعه رهبری و رهبری، اغلب به‌جای یکدیگر استفاده می‌شوند. شناسایی و کشف نیازهای توسعه‌ای رهبران، راهنمای تعیین شایستگی‌های رهبری هستند و ارزیابی آن‌ها برای آموزش و توسعه رهبران ضروری است (هرد، الاگاراچا و کامبرلند<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). شایستگی‌های رهبری شامل دانش، مهارت و توانایی‌هایی است که بهبود آن‌ها به افزایش اثربخشی رهبری و بهتر شدن عملکرد سازمان منجر می‌شود. مطابق با ادبیات، شناسایی شایستگی‌های رهبری، آموزش و توسعه آن‌ها در سازمان‌ها، تحت عنوان سیستم توسعه رهبری شناخته می‌شود که اغلب، روی مدیران ارشد و کارکنان نخبه سازمان متمرکز است. سیستم توسعه رهبری، به ارتقا و بهبود کیفیت رهبری و قابلیت‌های آن در بُعد فردی (پرورش رهبر) و بُعد جمعی (پرورش رهبری) می‌پردازد (مابی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). در واقع برنامه توسعه رهبری، زمینه را برای تعالی و بهره‌وری سازمان فراهم می‌کند. توسعه رهبری، فرایند بلندمدتی است که با روش‌های مختلف آموزشی و پرورشی نظیر برنامه‌های جانشین‌پروری، آموزش تعاملی و تیمی، کانون‌های توسعه‌ای و کارگاه‌های آموزشی، صورت می‌پذیرد (گیبر، لام، گلداسمیت و بورک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹)؛ بنابراین توسعه رهبری، یک فرایند دائمی و سامان‌یافته شناخته می‌شود که به افراد کمک می‌کند تا مهارت‌ها، توانمندی‌ها و الگوهای رفتاری لازم را برای انجام نقش رهبری خود، به بهترین شکل توسعه دهند. این مفهوم بر افزایش اثربخشی و کارآمدی رهبران تمرکز دارد تا بتوانند چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو را به بهترین شکل مدیریت کنند (آلبین و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). توسعه رهبری یک فرایند اجتماعی است که همه افراد سازمان را در توسعه روابط بین فردی‌شان درگیر می‌کند (ماهوشاری و یدا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). همچنین به‌عنوان یک فرایند اجتماعی در نظر گرفته می‌شود که در آن، بازیکنان مختلف، به‌منظور تحقق یک هدف جمعی، فعالانه با یکدیگر تعامل می‌کنند (مارتینلی و اریزیکو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷). توسعه رهبری پدیده پیچیده‌ای است که تعاملات بین رهبران و محیط اجتماعی و سازمانی آن‌ها را دربرمی‌گیرد (سابرامونی، سگرز، چادویک و شایمسندر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸).

در بررسی ادبیات توسعه رهبری، پژوهشگرانی مانند دی و دراگونی<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵) معتقدند که رهبری در طول زمان، از طریق دو بُعد شیوه‌های تمایز (بعد درون فردی) و شیوه‌های انسجام (بعد بین فردی) توسعه می‌یابد (سابرامونی و همکاران، ۲۰۱۸). موارد مربوط به توسعه درون فردی عبارت‌اند از: توسعه سرمایه انسانی؛ مانند مهارت‌های شناختی، فراشناختی و رفتاری که رهبران سازمان در هنگام حرکت به‌سوی موقعیت‌های رهبری بالاتر و فرایندهای روان‌شناختی مانند هویت و مراقبت از خویشتن و نقش یادگیری، از تجارب قبلی به‌دست می‌آورند. علاوه بر این، نقش شخصیت و دیگر خصوصیات عمیق فردی مانند گرایش کار، جهت‌گیری تسلط و جهت‌گیری مراقبت از رشد، بر پیشرفت رهبری تأثیر می‌گذارد (نیر،

1. Dalakoura
2. Turner & Baker
3. Turner, Baker, Schroeder, Johnson & Chung
4. Herd, Alagaraja & Cumberland
5. Mabey
6. Giber, Lam, Goldsmith, & Bourke
7. Uhl-Bien, Carsten, Huang & Maslyn
8. Maheshwari & Yadav
9. Martinelli & Erzikova
10. Subramony, Segers, Chadwick & Shyamsunder
11. Day & Dragoni

گلدیکن، فاینشمیت و پزشکان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). توسعه بین فردی، به ظرفیت افراد برای ایجاد روابط با دیگران مربوط می‌شود؛ مانند افزایش سرمایه اجتماعی تیم. دی (۲۰۱۰) میان شیوه‌های توسعه رهبری که هدف آن‌ها ایجاد مستقیم دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های شخصیتی رهبران منابع انسانی با استفاده از ابزارهای ارزیابی است، تفاوت قائل می‌شود. بعضی از شیوه‌های توسعه، بیشتر به سمت توسعه رهبری درون رهبری معطوف بوده‌اند (تسی، هوانگ و لام<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). بنابراین انتظار می‌رود که شیوه‌های توسعه، در کنار ابعاد تمایز و یکپارچگی، از نظر مفهومی و تحلیلی متمایز باشند؛ اما با یکدیگر هم‌بستگی مثبت داشته باشند. در واقع، مطالعات تجربی نشان می‌دهد که شیوه‌های توسعه تمایز می‌تواند تأثیر مثبتی بر توسعه ابعاد درون فردی و بین فردی داشته باشد (سایرامونی و همکاران، ۲۰۱۸).

با وجود مطالب فوق، شیوه‌های رهبری، مهم‌ترین عامل حیات، رشد و بالندگی یا مرگ هر سازمانی محسوب می‌شود. سبک‌های سنتی رهبری برای عصر پیچیده و در حال تغییر کنونی مفید نیست و گونه‌ای از رهبری نیاز است که بتواند میان اهداف و نیازهای در حال تغییر کارکنان تعادل ایجاد کند (والومبا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸)، همانند نظریه رهبری توسعه‌گرا که بر خودکنترلی و خودآگاهی رهبر و پیروان، به‌عنوان یک الگوی روان‌شناختی تمرکز دارد، رهبران اصیل از دانش، ضعف‌ها و قوت‌های خود و بستری که در آن فعالیت می‌کنند، آگاهند و از اعتمادبه‌نفس، امیدواری، خوش‌بینی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری و وجدان کاری برخوردارند (گاردنر و شرمرهورن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

در مجموع، نظریه‌های توسعه رهبری، از دیدگاه‌های مختلفی برای پیشرفت و توسعه رهبران در محیط‌های سازمانی پویا و گوناگون پیشنهاد شده‌اند. این نظریه‌ها، از جمله تبادل رهبری با تأکید بر ارتباطات فردی، هوش هیجانی با تمرکز بر مهارت‌های هوش هیجانی، چرخه توسعه گروه با توجه به مراحل مختلف گروه‌ها، توسعه رهبری سیستمی با تأکید بر تأثیرات سطح بالاتر سازمان، به رهبران امکان می‌دهند تا با درک عمیق‌تری از محیط و نیازهای تیم‌های خود، بهترین تصمیمات را اتخاذ کنند و به کارآمدی و اثربخشی بیشتر در حوزه رهبری دست یابند. این نظریه‌ها، هر یک با تأکید بر ابعاد خاص، ارتقا و توسعه مهارت‌ها و الگوهای رفتاری رهبران را در جهت بهبود عملکرد تیم‌ها و سازمان‌ها ترویج می‌دهند.

## پیشینه تجربی پژوهش

مطالعات متعددی در خصوص توسعه رهبری انجام شده است که در جدول ۱ تشریح شده‌اند.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

محقق (سال)	عنوان	ابزار گردآوری داده	یافته‌ها
موسوی محب، رفیعی و نعمت‌اللهی (۱۴۰۲)	بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر توسعه رهبری	پرسش‌نامه (کمی)	رهبری و مؤلفه‌های آن بر سازمان یادگیرنده تأثیر مستقیم دارد. بین سبک رهبری و مهارت ارتباطی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد. از سبک‌های رهبری، رابطه سبک رهبری آمرانه و مشارکتی تأیید نشد؛ ولی رابطه سبک رهبری خیرخواهانه و مشورتی به تأیید رسید.

1. Nair, Guldiken, Fainshmidt & Pezeshkan
2. Tse, Huang & Lam
3. Walumbwa et al.
4. Gardner & Schermerhorn

محقق (سال)	عنوان	ابزار گردآوری داده	یافته‌ها
رضایی، حاج کریمی، سیدجوادین و حسنقلی‌پور (۱۳۹۹)	تدوین مدل ساختاری - تفسیری توسعه رهبری مبتنی بر عوامل سازمانی	پرسش‌نامه (کمی)	با مرور ادبیات پژوهش و استفاده از تحلیل محتوا، عوامل اصلی مؤثر بر توسعه رهبری اثربخش شناسایی شد و در گام بعد با تکنیک مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، روابط بین عناصر تحلیل شد. نتایج نشان داد که در مجموع، ۵ عنصر شناسایی شده در سه سطح قرار می‌گیرند و با هم در تعامل هستند.
سلیمانی، سیدجوادین و شاه حسینی (۱۳۹۹)	طراحی مدل توسعه شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد	مصاحبه (کیفی)	این پژوهش کاربردی و از نوع آمیخته بود. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و بر اساس روش سیستماتیک اشتروس و کوربین انجام شد. پس از کدگذاری، گزاره‌های اولیه مشخص و در قالب ۳۲ مقوله خلاصه شد. از دل این ۳۲ مقوله ۶ مؤلفه اصلی به‌دست آمد.
احمدی و باقری مقدم (۱۳۹۹)	مدیریت استعداد: توسعه رهبری جدید در سازمان شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر آن	آمیخته (کیفی، کمی)	هدف پژوهش، شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه رهبری جدید در مدارس دوره متوسطه شهر اردبیل، به روش پژوهش آمیخته بود. از جامعه آماری پژوهش که شامل مدیران و معلمان مدارس نمونه دوره متوسطه شهر اردبیل بود با ۱۵ نفر مصاحبه شد. از بُعد کمی نیز نمونه‌ای متشکل از ۲۰۲ نفر از بین جامعه آماری انتخاب شد. با روش تحلیل استقرایی، تحلیل داده‌ها انجام گرفت و مشارکتی بودن پژوهش نیز با استفاده از روش بازبینی توسط اعضا و بررسی همکار تأیید شد.
دوگلاز و همکاران (۲۰۲۲)	توسعه رهبری سیستمی: نتایج آن بر اثربخشی سازمانی	مصاحبه (کیفی)	روشی برای توسعه رهبری مبتنی بر بازدهی سطوح سازمانی، شامل موضوعات فشار درونی، فشار بیرونی، توسعه مهارت‌ها و ظرفیت ارزیابی ارائه شد. بر اساس یافته‌ها، مدیران اجرایی شاهد تأثیر برنامه توسعه رهبری بر اثربخشی سازمانی بودند و همچنین ارتباط با سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و رهبری جمعی به‌عنوان نتیجه تأثیرگذاری برنامه توسعه رهبری بر اثربخشی سازمانی شناخته شدند.
دی سیلوا و همکاران (۲۰۲۰)	رویکرد فازی به توسعه استراتژیک رهبری در بخش برق	پرسش‌نامه (کمی)	روش فازی را برای بررسی توسعه استراتژیک نیروی انسانی به کار بردند. با استفاده از تحلیل فازی، دو شرکت تولید انرژی و تولید برق بررسی شد. در این پژوهش به نقش آموزش در توسعه استراتژیک نیروی انسانی تأکید فراوان شده است.
کایسر، براتر و لیندسای (۲۰۱۹)	بررسی عوامل تعیین کننده توسعه رهبری	مرور ادبیات (کیفی)	عوامل تعیین کننده توسعه رهبری را بررسی کردند. متن ۴۳ مقاله مطالعه شد. داده‌ها با استفاده از زمینه‌یابی نظری تحلیل شد. در نهایت پنج دسته از عوامل تعیین کننده توسعه رهبری در حوزه پزشکی گردآوری شد.

بر اساس تحلیل پیشینه، توسعه رهبری، جنبه مهمی از توسعه سازمانی است و ابعاد زیر را دربرمی‌گیرد:

۱. ابعاد شخصی: افزایش دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های فردی رهبران را شامل می‌شود. برای موفقیت در این زمینه،

رهبران باید از طریق دروس، آموزش و همایش‌های شغلی و تجربه‌های عملی خود، خودآموزی کنند. این توسعه شخصی شامل ویژگی‌هایی از جمله صبر، انعطاف‌پذیری، یادگیری مداوم و خلاقیت است (چاچ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳ و سی‌سی‌ال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

۲. ابعاد سازمانی: توسعه رهبری در ابعاد سازمانی، توانایی‌هایی مانند حل مسائل، تصمیم‌گیری، مدیریت تغییرات و افزایش بازدهی داخل سازمان را شامل می‌شود؛ به طوری که رهبران باید برای بهبود عملکرد سازمان توانایی‌هایی مانند تحلیل دقیق داده‌ها، توانایی‌های ارتباطی و همکاری مؤثر را داشته باشند (شیرواستاورا، مارتینز، کولتی و فورناری<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲).

۳. ابعاد اجتماعی: مؤلفه‌های توسعه رهبری در ابعاد اجتماعی عبارت‌اند از: ارتقای توانایی‌های رهبر در ارتباط با محیط‌های خارج از سازمان و جلب حمایت از افراد خارج از سازمان. رهبران باید با جنبش‌ها و اعتقادهای جدید آشنا شوند و با سایر افراد در جامعه برای برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌های کلی ارتباط برقرار کنند (دوگلاز و همکاران، ۲۰۲۲).

بنابراین، توسعه رهبری ابعاد شخصی، تیمی، سازمانی و اجتماعی را دربردارد که تمامی آن‌ها اهمیت دارند و همدیگر را تکمیل می‌کنند. بهبود این ابعاد، در بهبود عملکرد رهبران، تیم‌ها و سازمان مؤثر است.

در حوزه توسعه فردی، شکاف‌های پژوهشی وجود دارد؛ برای مثال تأثیر محدودیت‌های محیط‌های مختلف بر تأثیرگذاری نظریه‌ها، نیاز به بررسی گسترده‌تر تأثیر عوامل فردی بر توسعه رهبری و تحسین ابزارها و معیارهای دقیق‌تر برای اندازه‌گیری توسعه فردی. انجام پژوهش‌هایی در خصوص تأثیرهای توسعه فردی رهبری در شرایط و فرهنگ‌های متفاوت، با توجه به ابعاد مختلف و عوامل مؤثر در این فرایند، به بالابردن اطلاعات و افزایش کارآمدی این نظریه‌ها کمک می‌کند.

در زمینه توسعه جمعی نیز، نیاز به تحقیقات بیشتری در خصوص ارتباط بین توسعه رهبری و کارایی گروه‌ها، رفتارهای گروهی در توسعه رهبری و سازوکارهای دقیق توسعه جمعی محسوس است که تاکنون در پژوهش‌های قبلی به این موضوع توجه چندانی نشده است. شناخت عمیق‌تر از عواملی که در توسعه جمعی نقش دارند و تأثیر این تعاملات بر موفقیت سازمان‌ها، به جامعه تحقیقاتی کمک می‌کند و مسیرهای بهتری را برای ارتقای کارآمدی سازمان‌ها و تیم‌ها فراهم می‌آورد. بهبود مفاهیم مرتبط با فرایندها و ابزارهای اندازه‌گیری توسعه جمعی نیز از دیگر نیازهای مهم در این زمینه است.

بر اساس مطالب فوق، این پژوهش ماهیت اکتشافی دارد و متغیرها و ارتباط بین آن‌ها را از طریق پژوهش کیفی استخراج می‌کند. در این پژوهش چارچوب نظری و فرضیه پژوهش وجود ندارد و پژوهش سؤال‌محور است؛ از این رو سؤال اصلی پژوهش مطرح می‌شود:

- الگوی توسعه رهبری در بانک ملی به چه صورت است؟

همچنین می‌توان پرسش‌های فرعی پژوهش را بدین صورت مطرح کرد: ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه رهبری در بانک ملی کدام‌اند؟ روابط میان ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه رهبری در بانک ملی چگونه است؟

1. Schuch

2. CCL (center for creative leadership)

3. Shrivastava, Martinez, Coletti & Fornari



## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کیفی حاضر از حیث مدل پیاز پژوهش ساندرز، لويس و تارنهییل<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، دارای جهت‌گیری فلسفی و مطابق با نظریه ساختارگرایی اجتماعی است. در لایه دوم از منظر رویکرد، این پژوهش استقرایی است. مطابق با لایه سوم، از منظر استراتژی پژوهش، توسعه‌ای - کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها، توصیفی است. مطابق با لایه چهارم، از منظر انتخاب‌های پژوهشی، پژوهش کیفی است. مطابق با لایه پنجم، از منظر باز زمانی پژوهش، مقطعی است. مطابق با لایه شش، ابزار گردآوری داده‌های پژوهش حاضر، مصاحبه و منابع کتابخانه‌ای است.

نظر به بررسی بانک ملی ایران، افرادی که در این پژوهش مشارکت کردند، عبارت‌اند از: مدیران و مشاوران ارشد مشغول در ستاد بانک ملی ایران و خبرگان دانشگاهی با سابقه همکاری و آشنا با بانک ملی. روش نمونه‌گیری در این پژوهش نمونه‌گیری نظری بود. پیل خبرگانی این پژوهش در جدول ۲ آمده است. به‌منظور ارائه الگوی توسعه رهبری، از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد چندگانه استفاده شده است.

جدول ۲. مشخصات پیل خبرگان پژوهش

تعداد خبرگان	خبرگان
۷ نفر	مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره بانک ملی
۶ نفر	اعضای هیئت عامل (معاونان مدیرعامل) بانک ملی
۴ نفر	اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها
۳ نفر	خبرگان منابع انسانی

در این مطالعه، مصاحبه‌های عمیق با خبرگان به‌عنوان روش اصلی گردآوری داده‌ها استفاده شده است. مصاحبه‌های اولیه، به‌صورت کاملاً باز و ساختارنیافته انجام گرفت و به مرور با توجه به پاسخ‌های داده‌شده، به سؤال‌ها و کدگذاری مصاحبه‌های اولیه و پیدا کردن سرنخ‌های بیشتر برای سؤال‌های بعدی، شکل سؤال‌ها تا حدی تغییر کرد. هرچند تمام سؤال‌ها با موضوع مرتبط بود و در چارچوب پی‌بردن به پاسخی برای سؤال‌های اصلی پژوهش مطرح می‌شد. مراحل فرایند مصاحبه در این پژوهش برگرفته از هفت مرحله<sup>۲</sup> وال<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) بود. مدت هر مصاحبه، بسته به موقعیت و وضعیت سازمانی و موافقت طرفین، ۳۰ دقیقه تا ۲ ساعت طول کشید.

ابزار کیفی استفاده شده برای ارائه الگوی توسعه رهبری در بانک ملی، تئوری داده‌بنیاد چندگانه بوده است. نخستین فردی که نظریه داده‌بنیاد چندگانه را معرفی کرد گولد کوهل و کرونهلم<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۳ بودند. روش نظریه داده‌بنیاد، یک تحلیل تجربی دقیق را ترجیح می‌دهد. با داده‌های تجربی آغاز می‌کند و سپس داده‌ها را در قالب مفاهیم، خلاصه و دسته‌بندی می‌کند. در این پژوهش پس از مصاحبه با ۲۰ تن از خبرگان، داده‌های کیفی به روش داده‌بنیاد چندگانه (کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی و کدگذاری الگویی) جمع‌آوری و تحلیل شدند.

1. Saunders, Lewis & Thornhill  
2. Wall  
3. Goldkuhl & Cronholm

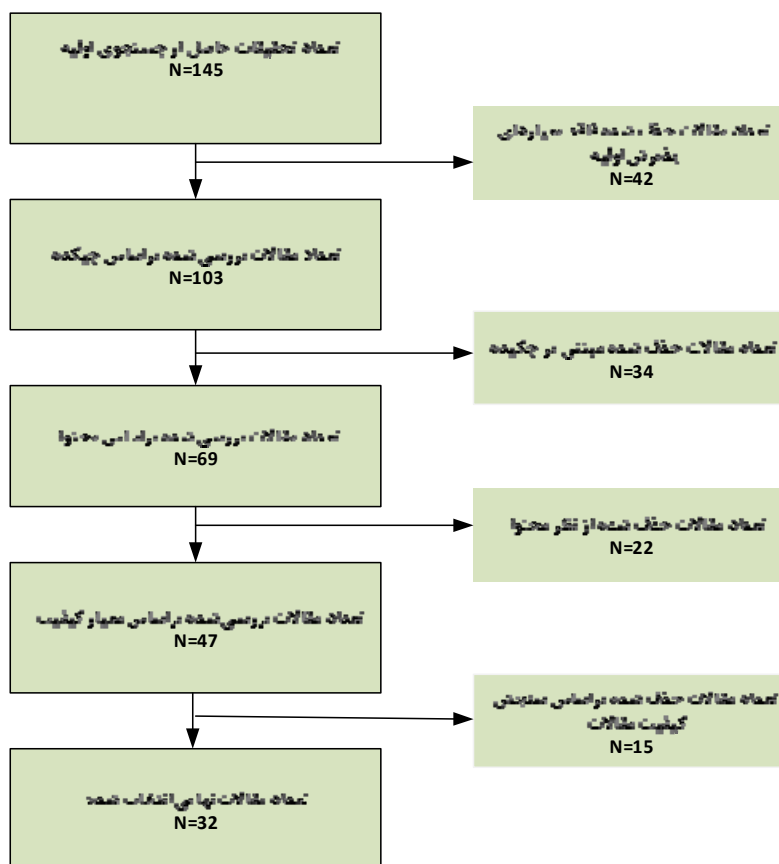
## یافته‌های پژوهش

براساس آنچه بیان شد، در نظریه داده‌بنیاد چندگانه، ابتدا کدها و مفهوماها از پیشینه احصا می‌شود و در ادامه، طی یک فرایند رفت‌وبرگشتی با کدها و مفاهیم حاصل از مصاحبه ترکیب و نظریه جدید تکوین می‌یابد. نظریه داده‌بنیاد چندگانه، طی سه مرحله اصلی اجرا می‌شود:

- زمینه‌یابی نظری (با استفاده از تئوری‌های پیشین)؛
- زمینه‌یابی تجربی (با استفاده از مصاحبه)؛
- زمینه‌یابی داخلی.

### زمینه‌یابی نظری (رویکرد فراترکیب)

در این قسمت جزئیات و نتایج حاصل از انجام روش فراترکیب، مبتنی بر الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) تشریح شده است. سؤال‌های پژوهش بر اساس این الگو عبارت‌اند از: ۱. عوامل علی مؤثر بر توسعه رهبری کدام‌اند؟ ۲. شاخص‌های کمی و کیفی مؤثر بر توسعه رهبری کدام‌اند؟ ۳. عوامل مداخله‌گر بر توسعه رهبری کدام‌اند؟ ۴. عوامل زمینه‌ای مؤثر بر توسعه رهبری کدام‌اند؟ ۵. چه راهبردهایی به بهبود و استقرار توسعه رهبری کمک می‌کند؟ ۶. توسعه رهبری چه پیامدهایی به همراه خواهد داشت؟



شکل ۱. فرایند رسیدن به فهرست نهایی مقاله‌ها

در زمینه‌یابی نظری، به‌منظور جلوگیری از انتخاب منابع نامرتب، نحوه جست‌وجوی پارامترهای موضوعی کاملاً شفاف بود و تصویری کلی از معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مقاله‌ها و منابع شناسایی شد. پس از جست‌وجوی کامل در تمامی پایگاه‌های الکترونیکی، ۱۰۳ مقاله دریافت شد. در شکل ۱ نحوه غربالگری منابع جست‌وجو شده مشاهده می‌شود. پس از شناسایی و انتخاب منابع مناسب، در این مرحله تک‌تک آن‌ها چندین بار به‌دقت بررسی و نکات مرتبط با موضوع پژوهش از آن‌ها استخراج شد. در این گام ۱۵۸ کد استخراج و تحلیل شد که نتایج آن در جدول ۳ درج شده است.

جدول ۳. کدهای استخراجی در مرحله زمینه‌یابی نظری

فراوانی	مقاله‌های ارجاعی	مفهوم	
۷	کارول (۲۰۱۰)، (چاچ، ۲۰۲۳)، دالاکورا (۲۰۱۰)، دنیل و همکاران (۲۰۱۹)، گیرتز و همکاران (۲۰۲۰)، گاردیجان و همکاران (۲۰۱۴)، هرنز بروم و هاق (۲۰۰۴)	الزامات قانونی	
۴		رشد آگاهی و توانمندی واحد منابع انسانی	
۶		تغییر مستمر و عدم قطعیت در محیط	
۱		بهبود شایستگی‌ها هم‌راستا با تغییرات محیطی	
۳		محدودیت بودجه و تنوع و تعدد گروه‌های ذی‌نفع	
۱		افق‌های زمانی کوتاه‌مدت مدیریتی	
۱		جابه‌جایی بسیار زیاد مدیران	
۲		چابک‌نبودن و نداشتن سرعت عمل در تصمیم‌گیری	
۲۱		(سری و آگاروال، ۲۰۱۴)، (سیخون و همکاران، ۲۰۱۶)، (فو و همکاران، ۲۰۲۲) و (راش و هستینگ، ۲۰۲۲)، دای (۲۰۰۰)، دوگالز و همکاران (۲۰۲۲)، اوا و همکارا (۲۰۲۱)	مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی
۱۴			دانش فنی کسب‌وکار
۱۶	مهارت مدیریت راهبردی (ترسیم چشم‌انداز، ...)		
۱۹	تیم و شبکه‌سازی		
۲۱	توانمندسازی (توسعه‌دهنده استعداد)		
۱۷	مهارت‌های ارتباطی (مقاعد سازی، مذاکره، چانه‌زنی، مدیریت تعارض، حمایت، انعطاف‌پذیر)		
۱۵	مهارت مدیریت تغییر (به چالش کشیدن فرایندهای موجود، نوآوری، ریسک‌پذیری)		
۴	الگوی عملی بودن (بیان شفاف ارزش‌ها)		
۶	مهارت مدیریت عملکرد (نتیجه‌گرایی)		
۱۳	تصمیم‌گیری و حل مسئله		
۱۲	مدیریت استراتژیک سازمانی		
۹	مدیریت محیطی (تفکر جهانی)		
۳	مدیریت روابط (تفکر جمعی)		
۷	مدیریت خویش (تفکر انتقادی)		
۴	مدیریت تغییر (تفکر عملی)		
۱۰	دنیل و همکاران (۲۰۱۹)، دای و دراگونی (۲۰۱۵)، آردیشویلی و همکاران (۲۰۱۶)، اولیو و همکاران (۲۰۱۰)، بوون (۲۰۲۲)،		روابط توسعه‌ای
۸			مأموریت‌های توسعه‌ای

مفهوم	مقاله‌های ارجاعی	فراوانی
فرایندهای بازخورددهنده	باش (۲۰۱۳)، موکشاگوندام و همکاران (۲۰۱۹)، ردموند و دولان (۲۰۱۶)	۸
آموزش‌های رسمی		۶
فعالیت‌های خود توسعه‌ای		۱۷
افقی (مسطح) کردن ساختار		۴
ایجاد تیم‌ها و کارگروه‌ها		۱۳
بیانیه ارزش		۱۶
باورها و مرزها		۴
رهبری تحول آفرین		۳
ساختار منعطف		۹
فناوری محوری		۲
ساختار سازمان	فانگ و همکاران (۲۰۲۲)، دای و همکاران (۲۰۱۴)، اوئیچ و همکاران، (۲۰۱۲)، فو و همکاران (۲۰۲۲)، سولانسکی و همکاران (۲۰۱۰)	۹
فناوری		۶
فرهنگ سازمانی		۱۱
آموزش‌ها		۴
سطح بلوغ رهبران		۸
حمایت مدیریت ارشد		۳
تعهد مدیران جهت اجرای برنامه		۱
توسعه‌نیافتگی و بالغ نبودن در صنعت بانکداری		۳
بی‌ثبات در سیاست‌گذاری کلان صنعت بانکداری		۴
ناهماهنگی در تصمیمات ملی		۱
اعتماد نکردن به بخش خصوصی	۱	
ضعف در هوش تجاری و فهم بنگاه داری مدیران	۶	
ضعف توسعه تفکر سیستمی	۴	
ضعف در شایسته‌سالاری	۷	
قدرت‌طلبی مدیران و بی‌توجهی به جانشین پروری	۲	
رشد بینش و نگرش سازمانی	لئوپلد و همکاران (۲۰۲۰)، گاروان و همکاران (۲۰۱۶) و ابوالفتحی و همکاران (۱۳۹۸)	۵
اثربخشی فردی و سازمانی		۷
تحقق اهداف سازمانی		۶
برندینگ سازمانی		۹
تعهد و تعلق سازمانی		۱
مزیت رقابتی پایدار		۲
چابکی سازمانی		۷
بهره‌وری		۱۴
بهبود و اصلاح نگرش مدیران		۳

در گام ششم فراترکیب، برای کنترل کیفیت کدگذاری‌ها، از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد؛ بدین صورت که کدهای استخراجی توسط پژوهشگر، در اختیار کدگذار دوم قرار گرفت و ایشان به دسته‌بندی کدها در قالب مقوله‌ها و مفاهیم اقدام کرد. سپس ضریب توافق کاپا محاسبه شد که ۰/۶۶۱ به‌دست آمد و معتبر است.

در نهایت مطابق با گام هفتم فراترکیب، داده‌های حاصل از فراترکیب بررسی و تحلیل شدند. تحلیل نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با تحلیل تکه‌های داده‌های هریک از افراد شروع می‌شود. مرحله آغازین، بخش‌بندی مستندات داده‌های مصاحبه برای تحلیل است. تفکیک داده‌ها به تکه‌ها، این امکان را فراهم می‌آورد که بتوان اجزای جداگانه داده‌ها را بررسی و آن‌ها را به‌گونه‌ای مفهوم‌پردازی کرد که از موقعیت ویژه‌ای که داده‌ها در آن ایجاد شده‌اند، فراتر روند (ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲).

### زمینه‌یابی تجربی

به‌منظور تجزیه و تحلیل و سپس ترکیب یافته‌های کیفی، محقق ابتدا به خلاصه‌سازی کدهای استخراجی در مرحله قبل پرداخت. در نتیجه در این مرحله، بعضی کدها ترکیب و تجمیع شدند، محقق پس از دسته‌بندی کدهای استخراجی، با استفاده از روش کدگذاری باز، به خلاصه‌سازی داده‌های متجانس پرداخت و کدها را مبتنی بر تشابه مفهومی، دفعات تکرار و اهمیت، در قالب مفاهیم و مقوله‌های توسعه رهبری دسته‌بندی کرد. در جدول ۴ کدهای مستخرج از مصاحبه، مفاهیم و مقوله‌های این پژوهش معرفی شده است.

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از کدگذاری استقرایی

ردیف	نوع مقوله	مقوله	مفاهیم
۱		مداخلات سیاسی	انتصابات سیاسی مدیران
۲			بی‌ثباتی مدیریت
۳		موانع ساختاری	پایبند نبودن به قوانین و مقررات
۴			ضعف در ترویج فرهنگ سازمانی مؤثر
۵			افزایش بدون برنامه نیروی انسانی
۶			ارتباط ضعیف با فناوری‌های روز
۷			عدم وجود نظام ارزیابی مناسب
۸	شرایط علی	توسعه‌نیافتگی مدیران	تقدم وجه فنی مدیران نسبت به شایستگی‌های رهبری در انتصابات
۹			ضعف تفکر سیستمی و راهبری مدیران
۱۰			عملگرایی و توجه صرف به نتایج
۱۱			بلوغ ناکافی مدیران ارشد و میانی بانک
۱۲			ضعف در انتصاب مدیران و عدم تناسب شغل با شاغل
۱۳		روزمرگی و بی‌توجهی به توسعه	بی‌توجه و باور ناکافی به مبحث آموزش و توسعه مدیران
۱۴			درگیری بیش از حد در امور جاری و اداری
۱۵	عدم تفویض اختیار و توسعه کارکنان		واگذار نکردن اختیارات کافی متناسب با مسئولیت‌ها
۱۶			تداوم به‌کارگیری افراد محدود به‌عنوان مدیر
۱۷			ضعف در جوان‌گرایی و اعتماد به دیگران

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله	ردیف
تفکر استراتژیک	توسعهٔ جمعی	مقولهٔ محوری	۱۸
تصمیم‌گیری			۱۹
آینده‌نگری			۲۰
تفکر سیستمی			۲۱
تعهد و وفاداری سازمانی			۲۲
شم تجاری و آگاهی محیطی			۲۳
انتصاب مناسب			۲۴
نتیجه‌گرایی			۲۵
مشتری‌محوری			۲۶
قانون‌مداری			۲۷
برنامه‌ریزی			۲۸
مدیریت تغییر			۲۹
مدیریت منابع			۳۰
مدیریت استعدادها			۳۱
مدیریت پیچیدگی‌ها			۳۲
تحول‌گرایی			۳۳
آرمان‌گرایی			۳۴
پیگیری مجددانه			۳۵
صداقت			۳۶
دانش پایه سازمانی و تخصص فنی			۳۷
مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی	۳۸		
تواضع و فروتنی	۳۹		
اخلاق‌مداری	۴۰		
صبوری	۴۱		
انعطاف‌پذیری	۴۲		
الگو بودن	۴۳		
هوش و ذکاوت	۴۴		
تلاش و پشتکار	۴۵		
قاطعیت و جدیت	۴۶		
تجربه	۴۷		
تفکر تحلیلی و توانایی حل مسئله	۴۸		
ریسک‌پذیری	۴۹		
آگاهی سیاسی	۵۰		
	توسعهٔ فردی		

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله	ردیف
شفافیت			۵۱
خوش‌رویی و برخورد مناسب			۵۲
دقت در کار			۵۳
سرعت عمل			۵۴
به‌روز بودن و یادگیری مستمر			۵۵
مثبت‌اندیشی			۵۶
خودآگاهی			۵۷
اعتماد به نفس			۵۸
تحمل ایهام			۵۹
مدیریت استرس			۶۰
انتقاد پذیری			۶۱
نظم و انضباط			۶۲
دارای قدرت تمرکز			۶۳
شجاعت			۶۴
مقبولیت عمومی			۶۵
انگیزش دیگران			۶۶
تکریم و احترام دیگران			۶۷
قدردانی مؤثر			۶۸
تعامل و ارتباط مؤثر			۶۹
نظارت و کنترل مؤثر			۷۰
جلب مشارکت و تیم‌سازی			۷۱
تفویض اختیار			۷۲
اثرگذاری و نفوذ			۷۳
اعتماد آفرینی			۷۴
تسهیلگری و حمایت	توسعه گروهی		۷۵
همدلی و هوش هیجانی			۷۶
عدالت محوری			۷۷
مربیگری و مرشدیت			۷۸
خلاقیت و ترویج آن			۷۹
توانمندسازی و توسعه زیردستان			۸۰
الهام بخشی			۸۱
مدیریت تعارض			۸۲
مدیریت تفاوت‌ها			۸۳

ردیف	نوع مقوله	مقوله	مفاهیم	
۸۴			ارزیابی و بازخورد مؤثر	
۸۵			رهبری تحول‌آفرین	
۸۶			مردم‌داری	
۸۷	راهبردها	برنامه‌های آموزش رسمی	آموزش هدفمند و کاربردی	
۸۸			تحصیلات آکادمیک	
۸۹		روابط توسعه‌ای (بیرون سازمانی)	استفاده از مشاوران و خبرگان	
۹۰			استفاده از تجارب موفق دیگران (بهینه‌کاو)	
۹۱			ارتباط با خبرگان صنعت از طریق کارهای گروهی	
۹۲			شبکه‌های اجتماعی	
۹۳		روابط توسعه‌ای (درون سازمانی)	روابط توسعه‌ای (درون سازمانی)	آموزش و توانمندسازی از طریق مربیگری و کار با مدیریت توسعه‌یافته
۹۴				روایتگری ارائه تجارب برای دیگران
۹۵				آموزش دادن به دیگران و مدرس بودن
۹۶				مشارکت در تصمیم‌گیری
۹۷	فرایندهای بازخورددهنده		قدردانی مؤثر	
۹۸			ارزیابی عملکرد و بازخورد مؤثر ۳۶۰ درجه	
۹۹	مأموریت‌های توسعه‌ای		مأموریت‌های چالشی و توسعه‌ی‌گذارنده پروژه	
۱۰۰			تفویض اختیار و میدان دادن به افراد جدید	
۱۰۱			گردش شغلی	
۱۰۲	فعالیت‌های خود توسعه‌ای		مطالعه و توسعه فردی، خواندن کتاب، مقاله و ..	
۱۰۳			پژوهش، تحقیق و توسعه و ارائه مقاله	
۱۰۴			شرکت در سمینارها و نمایشگاه‌ها	
۱۰۵	شرایط مداخله‌گر	سیاست‌گذاری کلان	قوانین بانک مرکزی	
۱۰۶			اشکال در برنامه‌های دولت در صنعت بانکداری	
۱۰۷			توسعه‌نیافتگی و بالغ نبودن در سطوح صنعت بانکداری	
۱۰۸			بی‌ثباتی در سیاست‌گذاری کلان صنعت بانکداری	
۱۰۹			ناهماهنگی در تصمیمات ملی و منطقه‌ای بانک ملی	
۱۱۰			اعتماد نداشتن به بخش خصوصی به‌عنوان لجستیک طرف سوم	
۱۱۱		توسعه‌یافتگی مدیریت		ضعف در هوش تجاری و فهم بنگاه‌داری مدیران
۱۱۲				ضعف توسعه تفکر سیستمی
۱۱۳				ضعف در شایسته‌سالاری
۱۱۴				قدرت‌طلبی مدیران و بی‌توجهی به جانشین پروری
۱۱۵	بهره‌وری نیروی انسانی			
۱۱۶	هماهنگی و انسجام درون سازمانی	بخشی‌نگری و نداشتن نگاه بلندمدت در صنعت بانکداری کشور		



مفاهیم	مقوله	نوع مقوله	ردیف
کوتاه بودن عمر مفید مدیران ارشد صنعت بانکداری			۱۱۷
ناهم‌سویی کارکنان با مدیران و اهداف بانک			۱۱۸
وجود خلأ و ناهماهنگی بین واحدهای مدیریتی و فنی			۱۱۹
ایراد در تأمین نیازهای استراتژیک و پایین بودن قدرت چانه‌زنی	تأمین منابع		۱۲۰
تأثیر اسناد خزانه و اوراق مشارکت بر عملکرد بانک			۱۲۱
ضعف در ایجاد التزام برای بازپرداخت منابع مختلف			۱۲۲
تأمین کسری بودجه دولت			۱۲۳
هزینه‌های بالای سیستم	مدیریت عملیات خدمات		۱۲۴
تکمیل نبودن زنجیره ارزش خدمات بانک ملی			۱۲۵
ضعف فناوری			۱۲۶
مدیریت ریسک‌های عملیاتی			۱۲۷
انتصابات سیاسی	عوامل سیاسی		۱۲۸
تحریم‌ها			۱۲۹
سیاست خارجی دولت			۱۳۰
سیاست‌های دولت در بخش بانکداری			۱۳۱
انتظارات جامعه	عوامل اجتماعی		۱۳۲
فرهنگ جامعه			۱۳۳
نرخ تورم	عوامل اقتصادی		۱۳۴
بودجه دولت			۱۳۵
قدرت چانه‌زنی			۱۳۶
نرخ ارز			۱۳۷
نرخ بهره بانکی			۱۳۸
سایر بانک‌های رقیب	عوامل محیطی	شرایط زمینه‌ای	۱۳۹
فناوری‌های نوین			۱۴۰
خدمات رقابتی سایر بانک‌ها			۱۴۱
روند نوسانات بازار سهام	عدم ثبات و ریسک		۱۴۲
ریسک سرمایه‌گذاری			۱۴۳
قوانین بی‌ثبات			۱۴۴
بی‌ثباتی مدیریت در سطح کلان			۱۴۵
تعهد مدیران ارشد	نظام‌های مدیریتی		۱۴۶
سطح توسعه‌یافتگی مدیران			۱۴۷
نظام آموزش و توسعه کارآمد			۱۴۸
نظام جانشین‌پروری			۱۴۹

مفاهیم	مقاله	نوع مقاله	ردیف
نظام ارزیابی عملکرد مؤثر			۱۵۰
نظام‌های انگیزشی			۱۵۱
نظام جذب و انتصاب مناسب مبتنی بر شایستگی			۱۵۲
ساختار سازمانی کارآمد			۱۵۳
سطح فرهنگ سازمانی			۱۵۴
توسعه و پیشرفت سایر صنایع کشور	رشد فراسازمانی	پیامدها	۱۵۵
تحقیق سیاست‌ها و اهداف کلان کشور			۱۵۶
ارتقای رفاه عمومی جامعه			۱۵۷
تقویت نگاه ملی به بانک ملی			۱۵۸
ارتقای سطح کیفی خدمات	ارتقای بهره‌وری خدمات	پیامدها	۱۵۹
حفظ و افزایش خدمات			۱۶۰
ارتقای بهره‌وری			۱۶۱
توسعه خدمات نوآورانه			۱۶۲
استفاده بهینه از منابع			۱۶۳
توسعه صادرات	توسعه اقتصادی	پیامدها	۱۶۴
رشد سهام			۱۶۵
قابلیت اتصال و ارتباط با عرصه جهانی			۱۶۶
رقابت‌پذیری و سودآوری	توسعه سرمایه انسانی	پیامدها	۱۶۷
رشد و توسعه کارکنان			۱۶۸
مدیریت مؤثر بحران‌های سازمانی			۱۶۹
تصمیم‌گیری عقلانی			۱۷۰
بهبود عملکرد کارکنان			۱۷۱
توانمندسازی مدیران	انسجام درون و برون سازمانی	پیامدها	۱۷۲
ارتقای سطح فرهنگ سازمانی			۱۷۳
تحقق چشم‌انداز و راهبردهای سازمان			۱۷۴
توسعه ارتباطات مؤثر			۱۷۵
انسجام واحدی و سازمانی	رضایت‌مندی ذی‌نفعان	پیامدها	۱۷۶
افزایش رضایت و انگیزه کارکنان			۱۷۷
جلب اعتماد و افزایش دل‌بستگی کارکنان			۱۷۸
جلب رضایت مشتریان و ذی‌نفعان			۱۷۹

## پالایش مفهومی

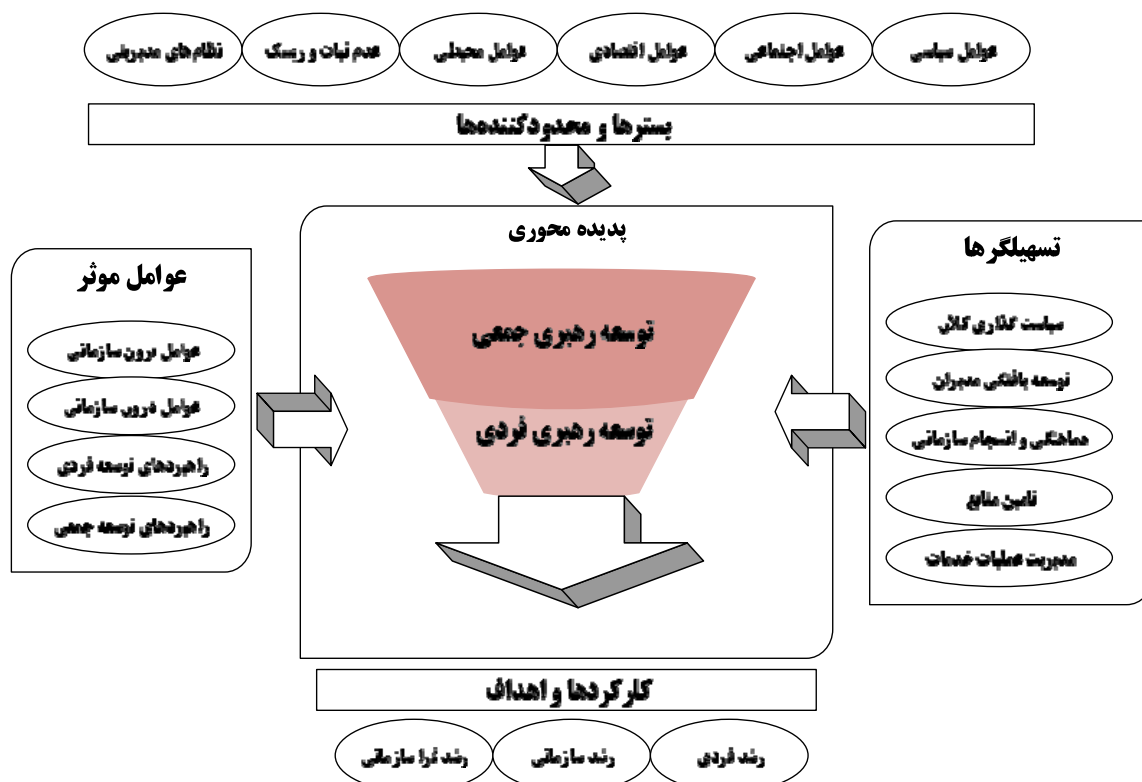
در این گام، تفاوت این روش با تئوری داده‌بنیاد ظاهر می‌شود (ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲). پالایش مفهومی به معنای شفاف‌سازی مفاهیم، به صورت سازنده و انتقادی است. در جایگاه محقق، بایستی موضوع انتقادی درباره چیزی را بیابیم که متفکران مختلف بیان کرده‌اند. در این مرحله، باید به شش سؤال درباره پدیده مفهوم‌سازی شده پاسخ داده شود. این پدیده شامل موضوعات زیر است:

۱. تعیین محتوا: پدیده محوری این پژوهش توسعه فردی و توسعه جمعی رهبری است. این پدیده به بررسی مدل توسعه رهبری در بانک ملی می‌پردازد. این پدیده شامل موضوعات زیر است:
  - مدل توسعه رهبری در بانک ملی؛
  - کارکردهای توسعه رهبری در صنعت بانکداری؛
  - عوامل مؤثر بر توسعه رهبری در بانک ملی.
۲. جایگاه هستی‌شناسی پدیده: جایگاه هستی‌شناسی این پدیده را می‌توان در سازمان‌ها، بانک‌ها، در ساختار رسمی و در قالب‌های موقعیتی مشاهده کرد.
۳. تعیین بستر و پدیده‌های مرتبط: به طور حتم، هیچ پدیده‌ای ایزوله نیست و در خلأ اتفاق نمی‌افتد. پدیده محوری این پژوهش در بستر عوامل سیاسی، اجتماعی، عوامل اقتصادی، عوامل محیطی، عدم ثبات و ریسک و نظام‌های مدیریتی است.
۴. تعیین کارکردها و اهداف: شناسایی زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و محیطی مؤثر بر توسعه رهبری از اهداف و کارکردهای مدل پژوهش است.
۵. تعیین منشأ و ظهور: توسعه رهبری به عنوان یک فرایند دائمی و سامان یافته شناخته می‌شود که به افراد کمک می‌کند تا مهارت‌ها، توانمندی‌ها و الگوهای رفتاری لازم برای انجام نقش رهبری خود را به بهترین شکل توسعه دهند. این مفهوم بر افزایش اثربخشی و کارآمدی رهبران تمرکز دارد تا بتوانند چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو را به بهترین شکل مدیریت کنند.
۶. تعیین چگونگی صحبت کردن درباره پدیده: وقتی درباره پدیده توسعه رهبری در صنعت بانکداری صحبت به میان می‌آوریم، از ویژگی‌ها و مؤلفه‌های آن صحبت می‌کنیم و اینکه توسعه رهبری در مدیران بانک ملی، در قالب چه فرایندها و فعالیت‌هایی تحصیل می‌شوند.

## کدگذاری الگوی

این مرحله همان کدگذاری محوری در نظریه داده‌بنیاد است. در این گام، مقوله‌ها در بیانیه نظریه یکپارچه می‌شوند. برای نشان دادن بستری که مفاهیم از آن برآمده‌اند، از نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان، برای معرفی و تعقیب مفاهیم استفاده شد. بعد از شناسایی مفهوم توسعه رهبری و تهیه پروتکل مصاحبه، پس از ۱۸ مصاحبه اولیه، مقوله‌های کلیدی مشخص شد. پس از آن پرسش‌هایی درباره پدیده اصلی شکل گرفت. در دور دوم، دو مصاحبه با هدف اشباع نظری مقوله‌ها انجام شد. در گام آخر، به استخراج الگو پرداخته شد. خروجی نظریه داده‌بنیاد چندانگانه، حاصل تلفیق فراترکیب و نظریه برخاسته از

داده‌هاست. در ادامه، در مرحله کدگذاری الگویی، کدهای استخراج شده در مصاحبه کیفی با کدهای استخراج شده در مرحله فراترکیب تلفیق شدند. در این مرحله چند کد شناسایی شد، بعضی کدها ویرایش شد و بعضی حذف شد. بر این اساس، مدل پژوهش حاصل از نظریه داده‌بنیاد چندگانه به صورت شکل ۲ نشان شده است.



شکل ۲. مدل توسعه رهبری در بانک ملی

## غنی‌سازی نظریه

غنی‌سازی نظریه که به نوعی مرحله پایانی توسعه نظریه در استراتژی نظریه داده‌بنیاد چندگانه است، بایستی با فرایندهای سه‌گانه انطباق نظری، اعتبارسنجی صریح تجربی و ارزیابی انسجام نظری همراه باشد و از این طریق نظریه تکوین یابد. این مرحله از توسعه نظریه در استراتژی داده‌بنیاد چندگانه، معادل مرحله کدگذاری انتخابی در نظریه داده‌بنیاد است. یکی از گام‌های مهم در غنی‌سازی نظریه، مرحله انطباق نظری است. انطباق نظری به معنای مقایسه نظریه در حال ظهور با نظریه‌های موجود است. در این گام، نظریه در حال ظهور و مقوله‌های آن با نظریه‌های موجود مقایسه می‌شود. بدین منظور پژوهشگر، نظریه‌های موجود در مرحله فراترکیب را با نظریه در حال ظهور مقایسه می‌کند. ممکن است انطباق نظری باعث بازبینی نظریه در حال ظهور شود. مقوله‌های این نظریه‌ها ممکن است مناسب‌تر به نظر بیایند و جایگزین مقوله‌های فعلی شوند.

راهبردهای توسعه جمعی (عوامل مؤثر بر توسعه رهبری)، هماهنگی و انسجام درون سازمانی (تسهیلگرهای توسعه رهبری)، عوامل اجتماعی (بسترهای توسعه رهبری) و رشد فراسازمانی (کارکردهای توسعه رهبری)، از مقوله‌های شناسایی شده در زمینه‌یابی تجربی این پژوهش بودند که در پیشینه پژوهش‌های قبلی به این مقوله‌ها اشاره‌ای نشده بود. راهبردهای توسعه جمعی، به مجموعه اقدامات و فرایندهایی اطلاق می‌شود که به هدف توسعه رهبری در سطوح گروهی، تیمی یا سازمانی کمک می‌کنند. این راهبردها بر تعاملات گروهی، به اشتراک‌گذاری تجربه‌ها و ایجاد یک فرایند توسعه جمعی تمرکز دارند. هماهنگی و انسجام درون سازمانی، به‌عنوان یکی از تسهیلگرهای توسعه رهبری به ایجاد هماهنگی و تناسب بین اقسام واحدها و اعضای سازمان اشاره دارد. وجود این هماهنگی به رهبران این امکان را می‌دهد که در محیطی که انسجام و تعامل مثبت فراهم است، بیشترین تأثیر را داشته باشند. آن‌ها با دستیابی به درک عمیق از هدف‌ها و استراتژی‌های سازمانی، می‌توانند بهترین تصمیم‌ها را اتخاذ کنند و توسعه رهبری خود را در زمینه‌های متنوع و جهت‌گیری‌های استراتژیک تقویت کنند. همچنین، هماهنگی درون سازمانی، باعث ایجاد فرهنگ کاری سازگار با توسعه رهبری می‌شود که به افراد این امکان را می‌دهد تا به‌طور هماهنگ و هم‌سو در جهت اهداف مشترک حرکت کنند. این هماهنگی به‌عنوان یک عامل تسهیل‌کننده، رهبران را در انجام وظایف و ایجاد ارتباطات مؤثر با اعضای تیم و دیگر واحدها یاری می‌کند و این تناسب سازمانی، بستری مؤثر برای توسعه و پیشرفت رهبران فراهم می‌سازد که این موضوع تاکنون در نظریه‌های قبلی به چشم نخورده است. عوامل اجتماعی به‌عنوان یکی از بسترهای شکل‌گیری توسعه رهبری، نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند. در یک جامعه یا سازمان، پویایی‌ها و ارتباطات اجتماعی، بر توسعه رهبری افراد تأثیر چشمگیری می‌گذارند. این عوامل عبارت‌اند از: فرهنگ، ارزش‌ها، نگرش‌ها و روابط اجتماعی درون سازمان و جامعه. فرهنگ سازمانی‌ای که به توسعه رهبری ارزش بدهد و از تنوع فردی حمایت کند، می‌تواند محیطی فراهم کند که رهبران از تجارب همکاران خود یاد بگیرند. ارتباطات مؤثر درون سازمانی نیز فرصت‌های مناسبی را برای افراد فراهم می‌کند تا تجربه‌ها، دانش و ایده‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و این اشتراک تجربه، می‌تواند به توسعه مشترک رهبری منجر شود. علاوه بر این، روحیه همکاری و حمایت اجتماعی، برای توسعه رهبری محیط انگیزشی ایجاد می‌کند؛ زیرا افراد در فضای حاکم بر تعاملات مثبت و همکاری، از یکدیگر یاد می‌گیرند و بهترین ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبری را تقویت می‌کنند. در نتیجه، عوامل اجتماعی به‌عنوان یک بستر اساسی، در شکل‌گیری و تقویت توسعه رهبری تأثیرگذارند. رشد فراسازمانی، به‌عنوان یکی از کارکردهای توسعه رهبری جمعی، به ارتقای توانمندی‌ها و مهارت‌های رهبران می‌پردازد؛ به‌گونه‌ای که تأثیرگذاری آن‌ها، بیشتر از مرزهای سازمانی باشد. این کارکرد توسعه رهبری افراد را به سمت تعامل و همکاری با ارگان‌ها، اکوسیستم صنعت بانکداری و سایر اجزای فراتر از سازمان می‌برد. رشد فراسازمانی به رهبران این امکان را می‌دهد که در معاملات میان‌سازمانی مهارت‌های بیشتری را تجربه کنند؛ مهارت‌هایی همچون ارتباطات بین فردی، مدیریت تغییر و هماهنگی با متغیرهای محیطی. این توانمندی‌ها به رهبران این امکان را می‌دهد که ضمن بهتر عمل کردن در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های گسترده‌تر و پیچیده‌تر خارج از محدوده سازمانی، نقش مؤثری در تشکیلات فراتر از مرزهای داخلی خود ایفا کنند. در جدول ۵ مقایسه مقوله‌های نهایی زمینه‌یابی نظری و تجربی ذکر شده است.

جدول ۵. تطبیق نظری نظریه در حال تکوین با پیشینه

پیشینه	محقق	مقوله
تکرار	تکرار	
۱۴	۳۴	عوامل برون سازمانی
۷	۲۳	عوامل درون سازمانی
۲۹	۲۷	توسعه رهبری فردی (سرمایه انسانی)
۱	۲۰	توسعه رهبری جمعی (سرمایه اجتماعی)
۲۶	۳۲	راهبردهای توسعه فردی
۰	۱۵	راهبردهای توسعه جمعی
۷	۲۱	سیاست‌گذاری کلان
۱۰	۱۷	توسعه‌یافتگی مدیریت
۰	۱۱	هماهنگی و انسجام درون سازمانی
۱۰	۳۲	تأمین منابع
۱	۲۰	مدیریت عملیات خدمات
۳	۲۳	عوامل سیاسی
۰	۱۴	عوامل اجتماعی
۹	۲۶	عوامل اقتصادی
۱	۱۶	عوامل محیطی
۵	۳۱	عدم ثبات و ریسک
۲	۱۷	نظام‌های مدیریتی
۱۱	۲۸	رشد فردی
۲۹	۲۴	رشد سازمانی
۰	۱۶	رشد فراسازمانی

بر اساس یافته‌ها، قضیه اصلی پژوهش به شرح ذیل تدوین شد:

**قضیه اصلی:** توسعه رهبری در ابعاد فردی و جمعی با تمهید تسهیلگرهای آن، به رشد فردی، رشد سازمانی و رشد فراسازمانی منجر می‌شود.

در ادامه به تشریح و تفسیر هریک از عناصر مندرج در الگوی طراحی شده پرداخته شده است.

#### تفسیر پدیده محوری: توسعه رهبری فردی و جمعی

بعضی از توانایی‌های شناختی و ویژگی‌های شخصیتی ذاتی هستند و به نظر می‌رسد در طول زمان پایدار باقی می‌ماند؛ اما بسیاری از قابلیت‌های انسانی که به توسعه رهبری کمک می‌کند، می‌توانند توسعه و بهبود یابند. بسیاری از این قابلیت‌ها که افراد را قادر می‌سازند تا وظایف رهبری جهت تعیین مسیر، کسب و تعهد و ایجاد هماهنگی را انجام دهند، شناسایی شده است (آلین و همکاران، ۲۰۲۲). نمونه‌ای از این قابلیت‌ها نحوه مدیریت افکار، احساسات و عملکرد یا به بیان دیگر، توسعه

فردی است. توانایی‌های دیگر نشان‌دهنده این است که چگونه افراد با دیگران در یک سیستم اجتماعی کار می‌کنند (توسعه گروهی). دسته نهایی نشان می‌دهد که چگونه افراد انجام کارهای سازمانی را تسهیل می‌کنند (توسعه سازمانی).

افراد در طول زمان، روش‌های مؤثرتری برای مدیریت خود، افکار، احساسات، نگرش‌ها و اعمال خود شناسایی کرده‌اند. امکان خودمدیریتی، رهبران را قادر می‌سازد تا روابطی مثبت و قابل اعتماد ایجاد کنند و ابتکار عمل داشته باشند و به آن‌ها کمک می‌کند تا در راه‌های معنادار با یکدیگر همکاری کنند. خودآگاهی، صداقت، اعتمادبه‌نفس، نمونه‌هایی از قابلیت‌های توسعه فردی هستند. افراد در طول زندگی خود مهارت‌های بین فردی و اجتماعی زیادی را توسعه می‌دهد. در واقع نقش و فرایندهای رهبری ماهیت اجتماعی دارند. توانایی کار با دیگران در سیستم‌های اجتماعی، استعداد اساسی رهبران است. توانایی‌های اجتماعی، عبارت‌اند از: ایجاد و حفظ روابط (به‌ویژه با افراد متفاوت از خود)، توانایی ساخت گروه‌های کارآمد، مهارت‌های ارتباطی و توانایی توسعه گروهی.

افراد مهارت‌ها و دیدگاهی که آن‌ها را قادر می‌سازد تا کار را در سیستم‌های سازمانی آسان‌تر انجام دهند، توسعه می‌دهند. سازمان‌ها از جمله بانک ملی، افراد، گروه‌ها و زیرسیستم‌هایی دارند که به همکاری متقابل نیازمندند تا اهداف و نتایج جمعی را به دست آورند. افراد در نقش‌های رهبری، پیاده‌سازی، هماهنگی و ادغام این کار را تسهیل می‌کنند.

دوگلاز و همکاران (۲۰۲۲) بیان می‌کنند که توسعه رهبری فردی، یک فرایند دائمی و سامان‌یافته تلقی می‌شود که به فرد در گسترش مهارت‌ها، توانمندی‌ها و ویژگی‌های رهبری خود کمک می‌کند. این فرایند با هدف بهبود عملکرد شخصی و افزایش تأثیرگذاری فرد در محیط کار و زندگی اجتماعی صورت می‌گیرد. توسعه رهبری فردی، اغلب به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و رویکردها اطلاق می‌شود که به فرد امکان می‌دهد مهارت‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز برای موفقیت در نقش رهبری خود را به بهترین شکل توسعه دهد.

فانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) بیان می‌کنند که توسعه رهبری جمعی، به معنای تقویت و گسترش مهارت‌ها، ویژگی‌ها و قوت‌های مرتبط با تیمی از افراد است. این فرایند بر تشویق همکاری، اشتراک اطلاعات و ایجاد ارتباطات مثبت بین اعضای تیم تمرکز دارد. توسعه رهبری جمعی بر افزایش هویت گروهی، تشخیص و استفاده از توانمندی‌های هر فرد در تیم و ایجاد محیط کاری پویا و سازمانی تأکید دارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص بیان کرد:

«ظرفیت توسعه جمعی به عنوان یک مفهوم اساسی در محیط کاری بانک ملی، بسیار اهمیت دارد. در حوزه بانکی، این مفهوم به توانایی تیم‌ها و اعضای سازمان در همکاری، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و ایجاد یک فرهنگ همکاری اشاره دارد. افزایش ظرفیت توسعه جمعی در بانک ملی، منجر به بهبود عملکرد و ارتقای سطح خدمات به مشتریان می‌شود. در این ساختار، هر اعضای تیم احساس می‌کند که نقش وی در تحقق اهداف بانک ملی ارزشمند است و توانمندی‌ها و نظرات او ارزشمند برای تصمیم‌گیری‌ها محسوب می‌شوند. این مفهوم به ما این امکان را می‌دهد که به‌طور همگانی به بهبود فرایندها، افزایش نوآوری و مواجهه با چالش‌ها با انگیزه بیشتری نگریم و با کمک یکدیگر به دستیابی به اهداف مشترک پیش برویم.»

### تفسیر بسترهای توسعه رهبری

بسترهای شکل‌گیری مفهوم توسعه رهبری به محیط‌ها و شرایطی اشاره دارد که به تفهیم و ترویج مفهوم توسعه رهبری کمک می‌کنند. این بسترها عناصری هستند که در درک و فهم جامعه و سازمان از توسعه رهبری تأثیر بزرگی می‌گذارند

(شیرواستاورا و همکاران، ۲۰۲۲). تحلیل وقایع و حوادثی که به وقوع یا رشد پدیده توسعه رهبری منتهی می‌شود، تحت عنوان بسترها، در طراحی مدل توسعه رهبری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بسترها به شرح زیر تشخیص داده شدند:

- مداخلات سیاسی که شامل مفاهیم انتصابات سیاسی مدیران و بی‌ثباتی مدیریت است.
  - موانع ساختاری که در برگیرنده پایبندی به قوانین و مقررات، ضعف در ترویج فرهنگ سازمانی مؤثر، افزایش بدون برنامه نیروی انسانی، ارتباط ضعیف با فناوری‌های روز و نبود نظام ارزیابی مناسب است.
  - توسعه‌نیافتگی مدیران که در برگیرنده تقدم وجه فنی مدیران نسبت به شایستگی‌های رهبری در انتصابات، ضعف تفکر سیستمی و راهبری مدیران، عملگرایی و توجه صرف به نتایج، بلوغ ناکافی مدیران ارشد و میانی بانک و ضعف در انتصاب مدیران و بی‌تناسب بودن شغل با شاغل است.
  - روزمرگی و بی‌توجهی به توسعه که در برگیرنده بی‌توجهی و باور ناکافی به مبحث آموزش و توسعه مدیران و درگیری بیش از حد در امور جاری و اداری است.
  - عدم تفویض اختیار و توسعه کارکنان که در برگیرنده واگذار نکردن اختیارات کافی متناسب با مسئولیت‌ها، تداوم به‌کارگیری افراد محدود به‌عنوان مدیر و ضعف در جوان‌گرایی و اعتماد به دیگران است.
- ارتقای توسعه رهبری مستلزم توجه و پذیرش اهمیت توسعه فردی از سوی اعضای سازمان است (شیرواستاورا و همکاران، ۲۰۲۲). نگرش مثبت به فرایند توسعه و توافق بر سر اهداف آن می‌تواند به شکل‌گیری مفهوم مثبت از توسعه رهبری کمک کند. نقش نهادهای رهبری و مدیریت در سازمان، به‌ویژه در ترویج و تشویق فرایند توسعه رهبری، از اهمیت بسزایی برخوردار است. نگرش و رفتارهای رهبران در قبال توسعه کارکنان بر شکل‌گیری مفهوم توسعه رهبری تأثیر مستقیمی دارد.

### تفسیر عوامل مؤثر بر توسعه رهبری

عوامل مؤثر بر توسعه رهبری، عناصری هستند که در فرایند رشد و تقویت مهارت‌ها، ویژگی‌ها و توانمندی‌های رهبران تأثیر گذارند. این عوامل می‌توانند در سطوح مختلف از فردی تا سازمانی و محیط کلان‌تر فراسازمانی تأثیر بگذارند. عوامل مؤثر که هدف آن اداره کردن، برخورد و به انجام رساندن پدیده مورد مطالعه است، در طراحی مدل توسعه رهبری، از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. بر اساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، در این پژوهش راهبردها به شرح زیر تشخیص داده شد:

- برنامه‌های آموزش رسمی که در برگیرنده مفاهیم آموزش هدفمند و کاربردی و تحصیلات آکادمیک است.
- روابط توسعه‌ای (برون سازمانی) که شامل استفاده از مشاوران و خبرگان، استفاده از تجارب موفق دیگران (بهینه‌کاوی)، ارتباط با خبرگان صنعت از طریق کارهای گروهی و شبکه‌های اجتماعی است.
- روابط توسعه‌ای (درون سازمانی) شامل آموزش و توانمندسازی، از طریق مربیگری و کار با مدیریت توسعه یافته، روایتگری ارائه تجارب برای دیگران، آموزش دادن به دیگران و مدرس بودن و مشارکت در تصمیم‌گیری (از طریق حضور در تیم‌های کاری) است.
- فرایندهای بازخورددهنده، شامل قدرانی مؤثر و ارزیابی عملکرد و بازخورد مؤثر ۳۶۰ درجه است.
- مأموریت‌های توسعه‌ای، شامل مأموریت‌های چالشی و توسعه واگذاری پروژه، تفویض اختیار و میدان دادن به افراد جدید و گردش شغلی است.



• فعالیت‌های خود توسعه‌ای، مطالعه و توسعه فردی، خواندن کتاب، مقاله و...، پژوهش، تحقیق و توسعه و ارائه مقاله و شرکت در سمینارها و نمایشگاه‌ها را دربرمی‌گیرد.

سازمان‌ها از روش‌های مختلفی برای توسعه مدیران استفاده می‌کنند؛ برای مثال مدیران نقش‌های جدید یا وظایف خاص را قبول می‌کنند. پذیرش وظایف فقط برای برآوردن نیازهای عملکردی سازمان نیست، بلکه کارنامه شایستگی‌های رهبری خود را نیز گسترش می‌دهند. در این بین روش‌های دیگر برای ایجاد فضای مضاعف جهت یادگیری و توسعه طراحی شده‌اند. به‌طور مثال برنامه‌های آموزشی مربیگری و فرایندهای بازخورددهنده رسمی. با اینکه این روش‌ها به کارهای در حال انجام مرتبط است؛ اما فرصت‌های مستمر قابل دسترسی در محل کار را ایجاد نمی‌کند، مانند انتقال مستقیم دانش از طریق آموزش. روابط توسعه‌ای کسانی که به‌طور طبیعی در محیط کار و حوزه‌های دیگر زندگی توسعه می‌یابند (مانند مربیان و ایفا کننده نقش) تا کسانی که با هدف تحریک و حمایت از یادگیری به کار برده شده‌اند (مانند مربیان خارجی و شبکه‌های اجتماعی) را در برمی‌گیرد. روابط می‌تواند محرک‌های قدرتمند و منحصربه‌فرد یادگیری و توسعه باشد. سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای رابطه مدیر کارمند را به‌عنوان یک نقطه کلیدی در سیستم توسعه مدیر در نظر می‌گیرند. به واسطه این رابطه، توسعه هر یک از کارکنان در سازمان در کانون توجه قرار می‌گیرد. از این دیدگاه، از مدیران انتظار می‌رود که در توسعه کارکنانشان با آموزش مربیگری، دادن بازخورد و تسهیل طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه، نقش داشته باشند. روش رابطه‌بنیان معروف دیگری وجود دارد که به مجموعه‌ای از اعمال اشاره دارد که افراد در یک سازمان با مسئولیت‌های شغلی و تجربیات مشابه و شاغل در واحدهای مختلف، می‌توانند اطلاعاتشان را مبادله کنند و دیگران را در بهترین تجربیات و عملکردشان سهیم نمایند، از یکدیگر یاد بگیرند و دیگران را در چالش‌های مشابه پشتیبانی کنند. همچنین انتظار می‌رود که رفتارهای متقابل با توجه به سهولت و توسعه شبکه‌های مجازی و محبوبیت شبکه‌های اجتماعی به‌سرعت رشد کند (چاچ، ۲۰۲۳).

برنامه‌های رسمی در سیستم توسعه رهبری فراگیرند. این سیستم‌ها هر دو گونه برنامه‌های داخلی (هدف قسمت‌های خاص رهبری) و برنامه‌های خارجی (برآوردن نیازهای توسعه‌ای ویژه افراد خاص) را دربرمی‌گیرد (اولین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). برنامه‌های توسعه‌ای، استفاده از روش‌های مختلف توسعه مانند آموزش کلاسی و ترکیب تعاملات سنتی چهره به چهره با فناوری‌های آنلاین که آموزش‌های الکترونیکی، تمرین‌های مجازی با همکلاسی‌ها و مربیان را شامل می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند مرکز فعالیت‌های توسعه‌ای افراد برای رهبری را ایجاد کنند. کتاب‌ها، مقاله‌ها، گزارش‌ها و منابع آنلاین، منابع دانشی بسیار مهمی برای مدیران به‌شمار می‌آیند. سخنرانان و کنفرانس‌ها، دسترسی به متخصصان خارج از سازمان که صاحب ایده‌های نو هستند، روندهای جدید در صنعت و اجتماع و چارچوب‌های جدید برای فکر درباره مسائل کلیدی سازمان را ایجاد می‌کند؛ اتفاق‌هایی که به تحریک اشتراک و مباحثه در سطوح مدیریت منجر می‌شود، بایستی بخشی از سیستم توسعه رهبری دیده شود (اولین و همکاران، ۲۰۲۲)؛ زیرا رهبران را در معرض دیدگاه‌های مختلف ارزش‌های سازمانی قرار می‌دهد.

### تفسیر تسهیلهای توسعه رهبری

تسهیلهای توسعه رهبری عوامل، فرایندها یا شرایطی هستند که در ارتقا و توسعه مهارت‌ها، توانمندی‌ها، و ویژگی‌های رهبری تأثیر می‌گذارند. این تسهیلهای کمک می‌کنند تا رهبران بهترین حالت‌های خود را بهبود بخشند و برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های محیط کار و سازمان آماده شوند. این عوامل می‌توانند در سطوح فردی و سازمانی تأثیرگذار باشند. بر اساس نتایج، ابعاد این مفهوم به شرح ذیل تشخیص داده شد:

- سیاست‌گذاری‌های کلان که در برگیرنده مفاهیم قوانین بانک مرکزی، اشکال در برنامه‌های دولت در صنعت بانکداری، عدم توسعه‌یافتگی و بلوغ در سطوح صنعت بانکداری، بی‌ثباتی در سیاست‌گذاری کلان صنعت بانکداری، ناهماهنگی در تصمیم‌های ملی و منطقه‌ای بانک ملی و بی‌اعتمادی به بخش خصوص به‌عنوان لجستیک طرف سوم است.
- توسعه‌یافتگی مدیریت که در برگیرنده مفاهیم ضعف در هوش تجاری و فهم بنگاهداری مدیران، ضعف توسعه تفکر سیستمی، ضعف در شایسته‌سالاری، قدرت‌طلبی مدیران و بی‌توجهی به جانسین‌پروری و بهره‌وری نیروی انسانی است.
- هماهنگی و انسجام درون سازمانی که در برگیرنده مفاهیم بخشی‌نگری و نداشتن نگاه بلندمدت در صنعت بانکداری کشور، کوتاه بودن عمر مفید مدیران ارشد صنعت بانکداری، ناهم‌سویی کارکنان با مدیران و اهداف بانک و وجود خلأ و ناهماهنگی بین واحدهای مدیریتی و فنی است.
- تأمین منابع که در برگیرنده مفاهیم ایراد در تأمین نیازهای استراتژیک و پایین بودن قدرت چانه‌زنی، تأثیر اسناد خرانه و اوراق مشارکت بر عملکرد بانک، ضعف در ایجاد التزام برای بازپرداخت منابع مختلف، تأمین کسری بودجه دولت است.
- مدیریت عملیات خدمات که در برگیرنده مفاهیم هزینه‌های بالای سیستم، تکمیل نبودن زنجیره ارزش خدمات بانک ملی، ضعف فناوری و مدیریت ریسک‌های عملیاتی است.

### تفسیر کارکردها و اهداف توسعه رهبری

در ارتباط با کارکردها و اهداف توسعه رهبری، اهداف رشد فردی تعهد و تعلق سازمانی، توسعه مهارت‌های شناختی و رفتاری و پیشرفت شغلی را شامل می‌شود. پیامدهایی که رشد سازمانی به همراه دارد، عبارت‌اند از: رشد بینش و نگرش سازمانی، تحقق اهداف سازمانی، برندینگ سازمانی، مزیت رقابتی پایدار، چابکی سازمانی، بهبود بهره‌وری، بهبود و اصلاح نگرش مدیران، ارتقای سطح فرهنگ سازمانی و بهبود رضایت شغلی. پیامدهای رشد فراسازمانی نیز عبارت‌اند از: توسعه و پیشرفت متوازن، تحقیق سیاست‌ها و اهداف کلان کشور، ارتقای رفاه عمومی جامعه، تقویت نگاه ملی به بانک ملی و رضایتمندی ذی‌نفعان.

توسعه رهبری در ابعاد فردی به تقویت مهارت‌ها، ارتقای خصوصیات شخصی و توسعه اراده فردی متمرکز است. در این زمینه، هدف اصلی افزایش قوت‌های فرد و تقویت ضعف‌های وی است. توسعه رهبری در ابعاد فردی، به فرد این امکان را می‌دهد که بر مهارت‌ها و شخصیت خود پایبند باشد و با افزایش آگاهی از خود، به‌عنوان یک رهبر مؤثر در محیط کار و زندگی شخصی عمل کند (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹). در ابعاد سازمانی، توسعه رهبری به بهبود اثربخشی و عملکرد

سازمانی می‌پردازد. این اهداف شامل تعامل مؤثر با اعضای تیم، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و توانمندسازی اعضای تیم به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی است. در فراسازمانی نیز، توسعه رهبری به ایجاد تأثیرهای مثبت در جوامع بزرگ‌تر، ایجاد تعاملات مؤثر با ذی‌نفعان خارجی و مدیریت تغییرات در دنیای بین‌المللی متمرکز است. توسعه رهبری در این ابعاد باعث می‌شود تا رهبران به‌عنوان نمایندگان سازمان در جوامع بزرگ‌تر شناخته شوند و توانایی مدیریت مسائل پیچیده و چالش‌های گسترده‌تر را داشته باشند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سازمان‌ها به‌طور مستمر در برنامه‌های توسعه رهبری برای بهینه‌سازی سرمایه انسانی و استعداد سرمایه‌گذاری می‌کنند. توسعه رهبری، اولویت اصلی سرمایه انسانی برای بسیاری از سازمان‌هاست و این مطالعه مفاهیمی را برای حمایت مستمر از برنامه توسعه رهبری به‌عنوان یک استراتژی سازمانی، در خصوص مدیریت سرمایه انسانی برای ایجاد اثربخشی سازمانی ارائه می‌کند. استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی برای موفقیت و اثربخشی سازمانی حیاتی است. این استراتژی‌ها، به منابع بزرگی نیاز دارند که ممکن است هر سازمانی توان (امکان) دسترسی به آن را نداشته باشد. در این مطالعه توسعه رهبری، جزء جدایی‌ناپذیری از استراتژی سازمان‌ها برای مدیریت سرمایه انسانی شناخته شد. این نشان می‌دهد که الگوی توسعه رهبری طراحی شده، می‌تواند استراتژی مؤثر مدیریت سرمایه انسانی برای سازمان‌ها، به‌ویژه صنعت بانکداری (بانک ملی ایران) باشد. انباشت سرمایه (توسعه رهبری جمعی) به بهبود نوآوری و افزایش کارایی در عملکرد شرکت‌ها منجر می‌شود. به‌طور کلی، پیامدهای عملی این مطالعه نشان می‌دهد که چگونه الگوی طراحی شده توسعه رهبری، می‌تواند به ارتقای سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی در بانک ملی کمک و به‌طور بالقوه اثربخشی سازمانی را هدایت کند. نبود شواهد تجربی از رابطه بین برنامه‌های توسعه رهبری و اثربخشی سازمانی، در تحقیقات قبلی آشکار است. از آنجا که این پژوهش یک اکتشاف بود، کماکان به گسترش دانش موجود درباره تأثیر برنامه توسعه رهبری بر نتایج سطح سازمانی می‌افزاید. رهبران سازمانی پیشبرنده‌های (محرک‌های) حیاتی استراتژی هستند و می‌توانند از یافته‌های این مطالعه برای حمایت از سرمایه‌گذاری در برنامه‌های توسعه رهبری، نه تنها برای توسعه فردی مدیران، بلکه در حمایت از کل سازمان استفاده کنند. نتایج این پژوهش با پژوهش موسوی محب و همکاران (۱۴۰۲) هم‌خوانی دارد. در هر دو پژوهش آموزش، ارزیابی عملکرد، جانشین‌پروری، حمایت مدیریت ارشد و ابعاد راهبردی سازمان، به‌عنوان ابعاد تأثیرگذاری پدیده توسعه رهبری معرفی شدند. همچنین پژوهش دوگلاز (۲۰۲۲) نتایج مشابهی با این پژوهش دارد. یافته‌های این دو پژوهش نشان داد که شایستگی‌های مشاغل مدیریتی موجود در شعب بانک، در چارچوب مدلی با ابعاد فردی و سازمانی و چهار حوزه شخصیتی دانشی، مهارتی و نگرشی است و برای توسعه رهبری، بایستی برنامه آموزشی مبتنی بر شایستگی‌ها با تأکید بر مهارت‌های مورد نیاز تدوین شود. همچنین در قسمت غنی‌سازی نظریه، یافته‌های مدل این پژوهش به‌طور مفصل با پیشینه مقایسه شده بود.

توسعه رهبری، سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی بیشتری را برای بهینه‌سازی و توسعه استعدادها با هدف افزایش اثربخشی سازمانی پرورش می‌دهد. در حالی که نتایج فراوانی درباره تأثیر توسعه رهبری روی فرد (رهبر) وجود دارد، درک توسعه رهبری جمعی از طریق الگوی توسعه رهبری طراحی شده، می‌تواند به ذی‌نفعان در مدل‌سازی برنامه‌های توسعه رهبری مناسب برای مداخلات، تجدید و سودآوری در سطح صنعت بانکداری کمک کند. در راستای نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهادها کاربردی و عملیاتی زیر ارائه می‌شود:

- برای استقرار توسعه رهبری جمعی در بانک ملی، می‌توان به ایجاد دوره‌های آموزشی تخصصی اقدام کرد. این دوره‌ها، به‌منظور تقویت مهارت‌های تیمی، ارتباطات مؤثر، حل مسائل گروهی و تصمیم‌گیری گروهی مختص اعضای تیم مدیریتی و کارکنان است. همچنین، در این دوره‌ها می‌توان به ارتقای مهارت الهام‌بخشی و توانمندسازی اعضا پرداخت. تدوین محتوای دوره‌ها، باید با توجه به ویژگی‌ها و نیازهای بانک ملی باشد.
- برای تشویق توسعه رهبری، می‌توان یک سیستم پاداش و تشویق ایجاد کرد که بر اساس عملکرد گروهی و همکاری تیم تعیین شود. این سیستم می‌تواند شامل امتیازها، تقدیرنامه‌ها یا پاداش‌های مالی باشد و به افراد و تیم‌هایی اختصاص یابد که به بهترین شکل ممکن در توسعه رهبری جمعی شرکت می‌کنند. این اقدام، نه تنها به ترغیب اعضا برای مشارکت فعال در فرایند توسعه رهبری جمعی کمک می‌کند، بلکه احساس ارزشمندی بیشتر به آن‌ها اعطا می‌کند.
- بر اساس نتایج، برای استقرار توسعه رهبری جمعی در بانک ملی، لازم است یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارتقای همکاری و اشتراک‌گذاری اطلاعات ایجاد شود. این اقدام شامل ترویج ارزش‌های توسعه رهبری جمعی در ارتقای کار تیمی و افزایش شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری می‌شود. افراد باید احساس کنند که هر نظر یا ایده ارائه شده ارزشمند است و بهبود عملکرد کل سازمان را نمایان می‌سازد. این اقدام می‌تواند از طریق ارتقای فرهنگ سازمانی، توسعه رهبری جمعی را به‌عنوان یک عنصر اساسی و مؤثر در سازمان تثبیت کند.

### محدودیت‌ها و موضوعات پیشنهادی برای پژوهشگران

با توجه به وابسته‌بودن این مطالعه به مصاحبه‌های مدیران ارشد بانک ملی، در تعداد نمونه با محدودیت‌هایی مواجه شد. پروتکل قابلیت اطمینان بین کدگذار ذهنی، برای حمایت از اعتبار و قابل اعتماد بودن یافته‌ها دنبال شد. با این حال، سوگیری محقق هنوز ممکن است در مطالعات کیفی وجود داشته باشد. تا زمانی که مطالعات بیشتر در صنایع تکمیلی انجام شود، برای تعمیم‌دادن نتایج این مطالعه به زمینه‌های خارج از بانک ملی، هشدار داده می‌شود.

به‌طور کلی، یافته‌های مطالعه به‌گسترش مطالعه توسعه رهبری مرتبط با اثربخشی سازمانی کمک می‌کند. مصاحبه با رهبران بانک ملی نشان داد مدیرانی که در اعتبارسنجی الگوی توسعه رهبری طراحی شده، شرکت کردند، توسعه سرمایه انسانی و اجتماعی را تأیید کردند که به سهم خود بر اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت دارد. سرمایه‌گذاری‌های بزرگ در توسعه رهبری و درک عمیق‌تر از نتایج اثربخشی سازمانی، به پیشرفت مطالعه و اجرای برنامه‌های توسعه رهبری مداوم که به‌طور متناوب با سازمان مرتبط هستند، کمک می‌کند. مشارکت در توسعه رهبری در سطح سازمانی، باعث افزایش توسعه رهبری جمعی، سرمایه اجتماعی و مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی در ایجاد ظرفیت رهبری جمعی می‌شود که همه آن‌ها در یافته‌های این مطالعه مشاهده شد. شکاف در تحقیقات رهبری و سازمانی، نیاز به مطالعات آینده را با تأکید بر تأثیر توسعه رهبری بر اثربخشی سازمانی، آشکار می‌کند.

### منابع

ابوالفتحی، رسولی؛ ضماهنی، استیری (۱۳۹۸). شناسایی ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش بنیان). *نشریه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۸(۱۶)، ۴۹-۷۴.

- احمدی، حسن؛ باقری مقدم، ناصر (۱۳۹۹). مدیریت استعداد: توسعه رهبران جدید در سازمان شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر آن. *رهبری آموزشی کاربردی*، ۱(۲)، ۱۳-۲۸.
- اخوان، پیمان و پزشکان، امیر (۱۳۹۰). ارائه چارچوب تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با تأکید بر بعد دانش. *نشریه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۵(۱)، ۱-۲۹.
- رضایی، یوسف؛ حاج کریمی، عباسعلی؛ سید جوادین، سید رضا؛ حسینی، پور، طهمورث (۱۳۹۹). طراحی مدل ساختاری - تفسیری عوامل سازمانی توسعه رهبری اثربخش. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۹)، ۸۳-۱۰۹.
- سرمد، بازرگان و حجازی، الهه (۱۴۰۰). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، انتشارات آگه، تهران.
- سلیمانی، جواد؛ سید جوادین، سید رضا؛ شاه‌حسینی، محمدعلی (۱۳۹۹). طراحی مدل توسعه شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد با استفاده از نظریه بر خاسته از داده‌ها. *نشریه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۱(۴۳)، ۱۰۹-۱۳۸.
- ضیایی، محمدصادق و نرگسیان، جواد (۱۴۰۲). ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۱)، ۲۶-۵۶.
- عباس زاده، محمد (۱۳۹۱). *تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی*، انتشارات جامعه شناسی کاربردی، تهران.
- علیمحمدی معدنویی، سمیه؛ احمدی، امینه؛ معظمی، مجتبی (۱۴۰۰). ارائه مدل آینده پژوهی بر اساس سبک رهبری تحول‌گرا با رویکرد توسعه دانشگاه‌های کارآفرین. *مجله توسعه آموزش جندی شاپور اهواز*، ۱۲(۳)، ۸۴۷-۸۸۶.
- کریمیان، زهرا؛ کجوری، جواد؛ لطفی، فرهاد؛ امینی، میترا (۱۳۹۰). مدیریت دانشگاهی و پاسخ‌گویی؛ ضرورت استقلال و آزادی علمی از دیدگاه اعضای هیئت علمی، *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، ۱۱(۸)، ۸۵۵-۸۶۳.
- موسوی محب، مرتضی؛ رفیعی، هانیه؛ نعمت‌اللهی، مائده (۱۴۰۲). بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر توسعه رهبری، *سومین همایش ملی ایده‌های کاربردی در علوم تربیتی، روان‌شناسی و مطالعات فرهنگی*، بوشهر.

## References

- Abbaszadeh, M. (2013). A reflection on validity and reliability in qualitative research, *Applied Sociological Publications*, Tehran. (in Persian)
- Abolfathi, J., Rasouli, R., Zamaheni, M., Estiri, M. (2021). Identifying Dimensions of Human Resources Model based on an Approach to High Performance Work Systems (Studied case: Knowledgebased Companies). *Management Research in Iran*, 23(1), 49-74. (in Persian)
- Ahmadi, H. & Bagheri Moghaddam, N. (2020). Talent management: developing new leaders in organization Identify and analyze the factors affecting it. *Applied Educational Leadership*, 1(2), 13-28. (in Persian)
- Akhavan, P. & Pezeshkan, A. (2011). Developing A Human Resource Strategy Framework: A Knowledge Oriented Approach. *Management Research in Iran (Modares Human Sciences)*, 15(1), 1-29. SID. <https://sid.ir/paper/362055/en> (in Persian)
- Ali Mohammadi Madanavi, S., Ahmadi, A. & Moazzami, M. (2021). Proposing a futures research model based on transformational leadership style: An approach to the development of entrepreneurial universities. *Educational Development of Judishapur*, 12(3), 837-848. doi: 10.22118/edc.2021.261938.1646 (in Persian)

- Ardichvili, A., Natt och Dag, K. & Manderscheid, S. (2016). Leadership development: Current and emerging models and practices. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 275-285.
- Avolio, B. J., Avey, J. B. & Quisenberry, D. (2010). Estimating return on leadership development investment. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 633-644.
- Boon, Z. S. L. (2022). Coaching: an approach for leadership development in the Singapore education system. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 11(1), 89-103.
- Bush, Tony. "Leadership development." *Leading professional practice in education* (2013): 240-254.
- Carroll, B. & Levy, L. (2010). Leadership development as identity construction. *Management communication quarterly*, 24(2), 211-231.
- CCL, M. (2007). *The handbook of leadership development evaluation*. The Palgrave publication.
- Da Silva, C. F. D., de Albuquerque, A. P. G., de Melo, F. J. C., Calábria, F. A. & de Medeiros, D. D. (2020). A fuzzy approach to the strategic development of human capital in the electric sector. *Computers & Industrial Engineering*, 149, 106787.
- Dalakoura, A. (2010). Differentiating leader and leadership development: A collective framework for leadership development. *Journal of Management Development*, 29(5), 432-441.
- Daniëls, E., Honddeghem, A. & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110-125.
- Daniëls, E., Honddeghem, A. & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110-125.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The leadership quarterly*, 11(4), 581-613.
- Day, D. V. & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 133-156.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
- Douglas, S., Merritt, D., Roberts, R. & Watkins, D. (2022). Systemic leadership development: impact on organizational effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 568-588.
- Eva, N., De Cieri, H., Murphy, S. E. & Lowe, K. B. (2021). Leader development for adolescent girls: State of the field and a framework for moving forward. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101457.
- Fang, M., Nguyen, T. H. & Armstrong, A. (2022). Developing collective leadership capacity to drive sustainable practices: Destination case of leadership development in Australia. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(5), 826-845.
- Fu, Q., Cherian, J., Rehman, K. U., Samad, S., Khan, M. A., Athar Ali, M., ... & Miculescu, A. (2022). Enhancing Employee Creativity in the Banking Sector: A Transformational Leadership Framework. *Sustainability*, 14(8), 4643.

- Gardner, W. L. & Schermerhorn Jr, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational dynamics*, 33(3), 270-281.
- Geerts, J. M., Goodall, A. H. & Agius, S. (2020). Evidence-based leadership development for physicians: a systematic literature review. *Social Science & Medicine*, 246, 112709.
- Giber, D., Lam, S. M., Goldsmith, M. & Bourke, J. (Eds.). (2009). *Linkage Inc's best practices in leadership development handbook: Case studies, instruments, training*. John Wiley & Sons.
- Goldkuhl, G. & Cronholm, S. (2003). Multi-grounded theory—Adding theoretical grounding to grounded theory. In *2nd European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, Reading University, Reading, UK* (pp. 88-111).
- Gurdjian, P., Halbeisen, T. & Lane, K. (2014). Why leadership-development programs fail. *McKinsey quarterly*, 1(1), 121-126.
- Herd, A.M., Alagaraja, M. & Cumberland, D. M. (2016). Assessing global leadership competencies: the critical role of assessment centre methodology. *Human Resource Development International*, 19(1), 27-43.
- Hernez-Broome, G. & Hughes, R. J. (2004). Leadership development: Past, present, and future. *Human resource planning*, 27(1).
- Kaiser, R., Brothers, J. & Lindsay, D. (2019). Raising the Bar in Leadership Development. *Journal of Character and Leadership Development*, 6(2).
- Karimian, Z., Kojouri, J., Lotfi, F., Amini, M. (2012) Higher Education Administration and Accountability the Necessity of Autonomy and Academic Freedom from Faculties' Viewpoint. *Iranian Journal of Medical Education*, 11 (8), 855-863. (in Persian)
- Leskiw, S. L. & Singh, P. (2007). Leadership development: Learning from best practices. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), 444-464.
- Leupold, C., Lopina, E. & Skloot, E. (2020). An Examination of Leadership Development and Other Experiential Activities on Student Resilience and Leadership Efficacy. *Journal of Leadership Education*, 19(1).
- Mabey, C. (2013). Leadership development in organizations: Multiple discourses and diverse practice. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 359-380.
- Maheshwari, S. K. & Yadav, J. (2018). Leadership development strategy: The missing links. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(1), 11-14.
- Martinelli, D. & Erzikova, E. (2017). Public relations leadership development cycle: A cross-cultural perspective. *Public Relations Review*, 43(5), 1062-1072.
- McCall Jr, M. W. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 127-130.
- McCauley, C. D. & Palus, C. J. (2021). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101456.
- Mehreen, A. & Ali, Z. (2022). The interplay between employee development factors and succession planning in predicting employee performance: evidence from retail banks. *Industrial and Commercial Training*, 54(3), 528-543.

- Mokshagundam, S., Pitkin, J., Dekhtyar, M., Santen, S., Hammoud, M. & Skochelak, S. E. (2019). Engaging medical students in leadership development. *Medical Science Educator*, 29, 849-853.
- Mousavi M., Rafiei, H., Nematollahi, M, (2022). Investigating the effect of communication skills on leadership development, *the third national conference of applied ideas in educational sciences, psychology and cultural studies*, Bushehr. (in Persian)
- Nair, A., Guldiken, O., Fainshmidt, S. & Pezeshkan, A. (2015). Innovation in India: A review of past research and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 925-958.
- Petrie, N. (2011). Future trends in leadership development. *Center for Creative Leadership white paper*, 5(5), 36.
- Redmond, S. & Dolan, P. (2016). Towards a conceptual model of youth leadership development. *Child & Family Social Work*, 21(3), 261-271.
- Rezaie, Y., Hajkaremi, A., Seidjavadin, S. & Hasangholipoor, T. (2020). Designing a Structural-Interpretive Model of Organizational Factors for Effective Leadership Development. *Public Management Researches*, 13(49), 83-109. doi: 10.22111/jmr.2020.31771.4805 (in Persian)
- Rosch, D. M. & Hastings, L. J. (2022). Research and assessment methods for leadership development in practice.
- Sarmad, Z., Bazargan, A., Hijazi, E, (2022). Research methods in behavioral sciences, *Agah Publishing*, Tehran. (in Persian)
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Schuch, J. (2023). Group Development and Group Leadership in Student Affairs: Killam, W., Carter, A. & Degges-White, S.(2020). Group development and group leadership in student affairs. Rowman & Littlefield Publishers. 263 pp, \$41.00 (paperback), ISBN: 978-1-5381-2878-7.
- Shrivastava, S., Martinez, J., Coletti, D. J. & Fornari, A. (2022). Interprofessional Leadership Development: Role of Emotional Intelligence and Communication Skills Training. *MedEdPORTAL*, 18, 11247.
- Solansky, S. T. (2010). The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and leadership mentoring. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 675-681.
- Soleimani, J., Seyed Javadin, S R., Shah Hoseini, M A. (2020), Design a Model for Developing Leadership Competency for Steel Industry Managers Using the Grounded Theory, *Strategic studies in the oil and energy industry*, 11 (43), 109-138. (in Persian)
- Storey, J. (2016). Changing theories of leadership and leadership development. In *Leadership in Organizations* (pp. 17-42). Routledge.
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C. & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of business research*, 83, 120-129.



- Swan Dagen, A., DeFrank-Cole, L., Glance, C. & Lockman, J. (2022). You cannot be what you cannot see: Supporting women's leadership development in higher education. *Consulting Psychology Journal*, 74(2), 194.
- Tse, H. M., Huang & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763-776.
- Turner, J. R. & Baker, R. (2017). Pedagogy, leadership, and leadership development. *Performance Improvement*, 56(9), 5-11.
- Turner, J. R., Baker, R., Schroeder, J., Johnson, K. R. & Chung, C. H. (2018). Leadership development techniques: Mapping leadership development techniques with leadership capacities using a typology of development. *European Journal of Training and Development*, 42(9), 538-557.
- Uhl-Bien, M., Carsten, M., Huang, L. & Maslyn, J. (2022). What do managers value in the leader-member exchange (LMX) relationship? Identification and measurement of the manager's perspective of LMX (MLMX). *Journal of Business Research*, 148, 225-240.
- Wall, U. (2008). A needs assessment interview: The professional development needs of non-native speaking EFL teachers in Thailand. *Innovation in Language Learning and Teaching*, 2(1), 47-64.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- West, M., Armit, K., Loewenthal, L., Eckert, R., West, T. & Lee, A. (2015). *Leadership and leadership development in health care: the evidence base*.
- Zenger, J., Ulrich, D. & Smallwood, N. (2000). The new leadership development. *Training & Development*, 54(3), 22-22.
- Ziaee, M. S. & Nargesian, J. (2023). Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 26-56. doi: 10.22034/jhrs.2023.391233.2055. (in Persian)