فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره چهل و هفتم، تابستان ۱۴۰۳- صفحات ۳۲۲-۲۹۵

بررسی فرآیند رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه‌به مدیریت عملکرد بانک ملی ایران

نوع مقاله: پژوهشی

عباس خوشحال صابر[۱]
مهرداد گودرزوند چگینی[۲]
مرادرضایی دیزگاه[۳]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۳

چکیده

رهبری اقتضایی یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری است که در سازمان‌ها به‌عنوان یک رویکرد موفقیت‌آمیز در مدیریت عملکرد شناخته شده است. بررسی فرآیند رهبری اقتضایی در سطوح مختلف به‌منظور ارتقای مدیریت عملکرد در بانک ملی ایران می‌تواند بهبود قابل‌توجهی در عملکرد و عملکرد کارکنان و سازمان ایجاد نموده است. هدف از این پژوهش بررسی فرآیند رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه‌به مدیریت عملکرد بانک ملی ایران مورد بررسی قرار گرفته است، روش تحقیق، آمیخته (کیفی - کمی)، از روش نمونه‌گیری نظری در مرحله کیفی به اشباع نظری رسیده و شاخص‌های به‌دست‌آمده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی تصادفی در اختیار ۱۲۵ نفر از مدیران بانک ملی ایران قرار گرفت است که توسط نرم‌افزار Maxqda20و Spss26 مورد تحلیل قرار گرفته است یافته‌های پژوهش نشان از تأثیرگذاری هفت بُعد: عوامل درون‌سازمانی، ویژگی‌های رهبر، مدیریت عملکرد، ساختار، کسب تجربه و آموزش، نوآوری، استراتژی‌ها در بانک ملی ایران است که بر اساس فرایند توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه‌به مدیریت عملکرد از وجود عامل‌های توسعه در سیستم بوده که این عوامل نشان از کارآمدی تدوین درست توسعه رهبری

۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، واحد رشت ،دانشگاه آزاد اسلامی ، رشت ، ایران.
Saber532002@yahoo.com
۲ استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری،واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
(نویسنده مسئول) mgch.chegini@gmail.com
۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری،واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
Morad923@yahoo.com

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

اقتضایی در سطوح فردی و سازمانی در بانک ملی ایران است و هر عامل با سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید واقع شده است.

کلیدواژه: رهبری اقتضایی، مدیریت عملکرد، بانک ملی ایران.
طبقه‌بندی JEL : A20, H11, G32, E58

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مقدمه

فرآیند رهبری اقتضایی یک رویکرد مدیریتی است که در آن رهبران بر اساس شرایط و موقعیت‌های خاص، به‌عنوان رهبران مؤثر عمل می‌کنند. این نوع رهبری بر اساس محیط، فرهنگ، وضعیت و نیازهای موجود در سازمان تعیین می‌شود. رهبران اقتضایی تلاش می‌کنند باتوجه‌به این عوامل، راهبردها و روش‌های مدیریتی مناسبی انتخاب کنند که بتوانند به بهبود عملکرد و عملکرد تیم‌های خود کمک نمایند .در سطح سازمانی، رهبری اقتضایی نیازمند داشتن دانش و فهم عمیق از عوامل محیطی و سازمانی است. رهبران باید بتوانند بر اساس تحلیل‌های دقیق و دانش دقیق، تصمیمات منطقی و مؤثری بگیرند تا به بهبود عملکرد سازمان کمک کنند. همچنین، آن‌ها باید بتوانند باتوجه‌به وضعیت‌های مختلف، استراتژی‌ها و رویکردهای متنوعی را اجرا کنند تا به بهترین نتیجه برسند .در سطح تیمی، رهبری اقتضایی به معنای توانایی تشخیص نیازها و توانمندی‌های افراد در تیم است. رهبران باید بتوانند باتوجه‌به مهارت‌ها و توانایی‌های افراد، وظایف و مسئولیت‌های مناسبی به آن‌ها اختصاص دهند تا به بهترین عملکرد ممکن دست یابند. همچنین، رهبران باید بتوانند با ایجاد ارتباطات مؤثر و ایجاد محیط کاری مناسب، اعضای تیم را به هم متصل کنند و بهبود عملکرد گروهی را تسهیل کنند.

هر سازمانی برای رسیدن به موفقیت نیازمند منابع انسانی است که مهارت‌های لازم و شایستگی را طی کرده باشند. نوع رهبری سازمانی وابسته به میزان مهارت نیروی انسانی و همچنین توانمندی‌های فنی و آموزش‌های لازم و سایر شرایط ساختاری، اقتصادی و اجتماعی سازمان است. محققان بر این باورند که سازوکارهای اساسی که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا از طریق آن‌ها بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد، به لحاظ نظری و تجربی در ادبیات مدیریت منابع انسانی استراتژیک تثبیت نشده‌اند (انصاری، ۱۳۹۹).شایستگی‌های رهبری می‌تواند برای انتخاب، توسعه و ارتقای موثر رهبران در سازمان مورد استفاده قرار گیرد. باید هنگام ایجاد شایستگی‌های رهبری، عوامل مشخصی مثل راهبرد کسب‌وکار و روندهای آتی در نظر گرفته شوند. تمام راهبردهای کسب‌وکار متفاوتند و متخصصان منابع انسانی باید از راهبرد کسب‌وکار از جمله راهبرد کسب‌وکار جهانی استفاده کنند تا استفاده از شایستگی‌ها را در انتخاب و توسعه رهبران به پیش برند. با ساخت موثر مجموعه‌ی کامل و جامع از مهارت‌های لازم برای رهبران سازمانی، همه این سازمان ها مزیت رقابتی را حفظ خواهند کرد (رستگار و همکاران، ۱۳۹۶). برای مواجه با چالش‌های تغییر و تقاضاهای جدید سازمان ها، رهبری نیازمند انواع مختلفی از مهارت‌ها و شیوه‌های انعطاف‌پذیر است. نگاهی به سبک‌های رهبری حاکی از وجود طیف متنوعی از سبک‌ها است که برخی از آن‌ها از لحاظ ماهیت و تاکیدات نسبت به سبک‌های دیگر رهبری، جدیدتر هستند (کفایی مهر و همکاران،

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

۱۳۹۸).براساس رویکرد اقتضایی، تلاش می‌شود تا واکنش‌های مدیریتی با مسائل و فرصت‌های منحصر به فرد وضعیت‌های گوناگون هماهنگ شود. اقتضا به این معناست که یک چیز به چیزهای دیگر وابسته است، یا این که ویژگی یک سازمان به کل موقعیت بستگی دارد. چیزی که در یک محیط مؤثر واقع می‌شود، در محیطی دیگر نمی‌تواند مؤثر واقع شود. راه منحصر به فردی که بهترین باشد وجود ندارد. در تئوری اقتضایی اعتقاد بر این است که سازمان‌های موفق ساختارها و فرایندهایی را انتخاب می‌کنند که با سطح عدم اطمینان موجود در محیط مطابقت داشته باشد. عوامل موقعیتی مؤثر بر این رابطه شامل عوامل بیرونی و درونی می‌شوند. نظریه پردازان از سازه‌های گوناگونی برای عملیاتی کردن عوامل موقعیتی استفاده کرده‌اند (یزدانی، ۱۳۹۵).مدیریت عملکرد یکی از مهم ترین اعمال مدیریت منابع انسانی است که به دنبال تسهیل عملکرد و توسعه و پیشرفت در سازمان می باشد (استیون و لوی[۱]، ۲۰۱۸). به طور کلی مدیریت منابع انسانی، رویکردی راهبردی، جامع و منسجم به فعالیت های استخدام، توسعه و سلامت افرادی است که در سازمان به وظایف خود می پردازند و پژوهشگران بسیاری آن را منبعی برای کسب مزیت رقابتی سازمان دانسته‌اند (جیا و همکاران[۲]، ۲۰۱۷). عصر حاضر به مدیریت منابع انسانی با رویکرد راهبردی نگریسته می‌شود و به همسویی آن با ارزشها، ماموریتها و چشم انداز سازمان توجه ویژه ای دارد و انتظار است از نقش سنتی و خرد دور شده و به سوی پارادایم راهبردی کلان‌تری پیش رود (شمس احمر و همکاران، ۱۳۹۰). موضوع مدیریت عملکرد در سال های اخیر مورد بررسی و موشکافی بسیاری از محققان و کارشناسان منابع انسانی قرار گرفته است (استیون و لوی، ۲۰۱۸). اقدامات مدیریتی ادغام به منظور عملکرد و منتج به توسعه برنامه های آموزشی و هدایت در فناوری های جدید مختلف می شود(صدیقی شیراز و همکاران،۱۴۰۱). مدیریت عملکرد شامل فعالیت‌هایی است که رسیدن به اهداف به صورت مؤثر و مداوم و با شیوه‌ای کارآمد را فراهم می‌کند، که می‌تواند بر عملکرد یک سازمان، کارمندان یا حتی روند تولید یک محصول یا خدمت رسانی یا خیلی موارد دیگر متمرکز شود، همچنین مدیریت عملکرد به عنوان فرایند نظم دهی به منابع، سیستم و کارمندان سازمان‌ها برای اهداف و اولویت‌های استراتژیک هم شناخته می‌شود. مدیریت عملکرد را به عنوان عبارتی جامع مطرح کرد، تا فناوری مدیریت کارکرد و نتایج (دو عنصر مهم آنچه که کارایی یا عملکرد خوانده می‌شود) را توصیف کند. تعریف رسمی مدیریت عملکرد به گفته دانیلز «یک سیستم مدیریتی داده گرای علمی است؛ که از سه عنصر اصلی اندازه‌گیری، بازخورد و تقویت مثبت تشکیل شده است (رستمی و سالاری، ۱۳۹۷).

---

۱ - Steven and Levy

۲ - Jia et al.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

این نظریه نیز همانند سایر نظریه‌های مدیریت، بر مبنای کاربرد مفاهیم و اصول مکتب‌ها و نظریه‌های ماقبل خود پدید آمد. این نظریه بر این اندیشه است که چون موقعیت مختلف است نتایج نیز مختلف است. ازاین‌رو تأکید این نظریه بر تناسب بین شیوه انجام کارهای سازمانی و ویژگی موقعیت‌هاست. در این نگرش سازمان‌ها به‌مثابه سیستم‌هایی هستند که اجزای آنها در تعامل با یکدیگر و محیط قرار دارند. همچنین در این نظریه سازمان به‌عنوان سیستمی «فنی - اجتماعی» نیز مطرح می‌شود که جنبه فنی آن ابزارها، ماشین‌ها و وسایل هستند و جنبه اجتماعی بیانگر روابط کارکنان در درون سازمان و انتظارات کارکنان و مدیران است. یکی از دلایل انتخاب مطالعه فرآیند رهبری این است که در دنیای سازمانی نوین یکی از مهم‌ترین شاخص‌های تأثیرگذار بر جوامع، عنصر مدیریت است که شکل مطلوب آن مدیریت همراه با رهبری تلقی می‌شود. رهبری یکی از مفاهیم بنیادین اداره جامعه بوده و با تحولات اجتماعی همراه است؛ زیرا بیان نظم و اداره هر جامعه و سازمان بر مبنای آن بنا نهاده شده است. بدون رهبری پیش‌بردن اهداف اجتماعی و رسیدن به نتیجه مطلوب یا ممکن نبوده و یا بسیار دشوار خواهد بود. همچنین ازآنجایی‌که کیفیت رهبری که توسط مدیران در سازمان‌ها اعمال می‌شود یکی از عوامل مؤثر بر خلاقیت، انگیزش، افزایش رضایت شغلی و کارایی سازمان است؛ لذا شناسایی و بررسی فرآیند رهبری در سطوح مختلف برای مدیریت عملکرد از ضرورت و اهمیت خاصی برخوردار است .بانک ملی هم به‌عنوان یکی از بانک‌های مهم کشور همیشه از سبک‌های بهتر رهبری و مدیریت برای پیشرفت استقبال می‌کند. همچنین سند چشم‌انداز ۲۰ساله جمهوری اسلامی هم بر رهبری سازمان تأکید ویژه داشته و بر برنامه‌ریزی برای بهبود رفتارهای فردی و اجتماعی رهبران تأکید دارد. همچنین در این سند به مدیریت سالم و اداره درستکار تأکید شده است؛ بنابراین دغدغه محقق اجرای رهبری اقتضایی در بانک ملی بوده است. حال سؤال اینجاست که مدل فرایند رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه‌به مدیریت عملکرد چگونه خواهد بود؟ برای پاسخ به این سؤال و باتوجه‌به اهمیت موضوع، هدف این مطالعه ارائه مدلی برای فرایند رهبری در سطوح مختلف باتوجه‌به مدیریت عملکرد است.

مبانی نظری پژوهش

امروزه داشتن دانشی که بتواند مسائل عملکردی را از ضروریات خاص در نظر گیرید (فخرآبادی و همکاران، ۱۴۰۲)، بحث های زیادی در مورد مدیریت عملکرد وجود دارد که از مناظره ها درباره خلاص شدن از رتبه بندی عملکرد تا انتقادات کلی بر کیفیت اعمال مدیریت عملکرد می باشد(پریا[۱] ،۲۰۱۳). تمامی این مطالب بر نارضایتی های اخیر از ناموفق بودن برنامه های مدیریت عملکرد و

[۱] Perera

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

عدم اثربخشی کافی آنها در سازمان های مختلف متمرکز بوده است(مارادین و همکاران[۱]،۲۰۱۸).بدین منظور توصیه های محققان و متخصصان منابع انسانی به سمت تمرکز روی بهبود رهبری مدیر-کارکنان رفته است (کوزولوویکی و چاو[۲]،۲۰۱۲). رهبری در کسب و کار فرایندی سازمانی است که در آن مردمی با دریافت کمک و حمایت دیگر افراد سازمان، مجموعه را به سوی تحقق هدفی مشترک پیش می‌برد. از زمان شکل‌گیری سازمانها به طور حرفه‌ای در اوایل قرن نوزدهم، رهبری کسب‌وکار به مبحثی مهم و تأثیرگذار در ادبیات سازمانی تبدیل شد و آموزش رهبران کارآمد تبدیل به نیازی ناگسستنی برای هر مجموعه‌ی کسب‌وکاری شده است (براون و نیبرله[۳]، ۲۰۱۷).رهبری فرآیند تأثیرگذاری اجتماعی و هدف محور است که برهمکنش بین اجزای سطوح مختلف سازمان را شامل شده و در طول زمان و مکان آشکار می شود. اگرچه رهبری و مدیریت بسیار به هم مرتبط هستند ولی در واقع دو مفهوم مجزا می باشند. درحالیکه رهبری منعکس کننده یک فرآیند اجتماعی از تأثیرگذاری می باشد، مدیریت قدرت و مسئولیت نشأت گرفته از یک نقش را درون سلسله مراتب سازمان بازگو می کند. بنابراین خیلی سخت نیست که مدیری را تصور کنیم که فاقد رهبری مناسب باشد و همچنین همکاری که کیفیت رهبری بالایی از خود نشان می دهد ولی در پست های مدیریتی قرار ندارد(بوکین و همکاران[۴]،۲۰۱۹).

رهبری اقتضایی

رهبری اقتضایی، یکی از انواع رهبری است که استفاده از آن در حوزهٔ عمل سازمان‌ها تدریجاً رواج پیدا می‌کند. در نظریه اقتضایی، تعداد زیادی از متغیرها به طور هم‌زمان بر سازمان و ساختار آن تأثیر می‌گذارد و هر گونه تصمیم‌گیری بر مبنای شرایط است. در واقع، ضرورت رهبری بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشئت می‌گیرد که عملکرد رهبر در هر زمان، باید باتوجه‌به "موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی" ارزیابی شود (برومند، ۱۳۹۰: ۱۹۲). در عصر حاضر سازمان‌ها با چالش‌های بسیاری روبرو هستند، مانند حفظ کیفیت با کاهش منابع، مدیریت مالی بهتر، کسب حمایت بیشتر تحقیقاتی، توسعه مهارت‌های جدید، تعیین اهداف روشن، کمک به اعضا برای رویارویی با فشار کار روزافزون، حفظ انگیزه و روحیه کاری، نوآوری در آموزش و تحقیق و افزایش بیش از حد اطلاعات. در بسیاری از موارد رهبری و مدیریت دست‌به‌دست هم داده و لازم است که

---

۱ Maradin et al.

۲ Kozlowski & Chao

۳ Braun and Niberle

۴ Bocken et al.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

هر کدام نتایج قابل‌قبولی را برای فرد کسب کنند. موضوع بسیار مهم در اینجا این است که درحالی‌که مدیریت به‌شدت وابسته به وظیفه و روابط سطوح مختلف وابسته است، رهبری هدف‌محور بوده و بر پایه روابط بین‌فردی است که فراتر از دادوستدهای معمول است (بالویی جامخانیو همکاران[۱]، ۲۰۲۱).

بنابراین، اگرچه مدیریت و رهبری در یک قالب قرار می‌گیرند، اما از نظر کارکردی دو وظیفه مجزا در هر سازمان بر عهده دارند و این می‌تواند بسیاری از خصوصیات این دو مفهوم نزدیک را متفاوت سازد. پیتر دراکر[۲] (۲۰۰۱) عقیده دارد که مدیر عنصری کلیدی در کسب وکار است که نقش اساسی را در ترکیب منابع مختلف با یکدیگر و تولید محصول بازی می کند. گرچه او در بعضی موارد، از مدیر به عنوان یکی ازاصلی ترین منابع انسانی در فعالیتهای اقتصادی یاد می کند ولی روشن است که مدیریت تنها به عنوان عامل تغییر منابع نیست. مدیر، عامل پویایی و عنصر حیات بخش در هر بنگاهی است. بدون رهبری مدیر، منابع تولید به همان صورت باقی خواهندماند و هیچگاه تبدیل به محصول نخواهند شد. در دیدگاه دراکر، تمام بنگاهها برای دستیابی به یک هدف خاص وجود دارند، برای شرکت تجاری، این یک هدف اقتصادی است. در این نوع شرکت، مدیر سه وظیفه عمده برعهده دارد: ۱- به ثمر رساندن فعالیتهای اقتصادی۲- انجام کارهایی که بتواند به موفقیت کارکرد اقتصادی شرکت کمک کند و ۳- اداره آثار اجتماعی فعالیتهای سازمان بر محیطی که در آن فعالیت می کند. دراکر، اگرچه نقش رهبری را خاطرنشان کرده است ولی تمایلی به این ندارد که وظیفه مدیریت را به مثابه رهبری تعریف کند. به جای آن ، او از واژه مسئولیت استفاده می کند، یعنی مدیران مسئول فعالیتهای خود و کارمندان خودهستند. به این ترتیب ، مدیریت یک وظیفه است نه یک قدرت. دراکر بر این باور است که ،مدیرانی که در راس هستند، از درک کارگرانی که تحت نظارت آنها قرار دارند، پرهیز می کنند (جعفری هرندی و نجفی، ۱۳۹۵: ۶۱).

سبک‌های مختلف رهبری مدیران در جهت عملکرد

تا به امروز سبک‌ها و شبکه‌های مختلفی از رهبری تعریف شده و تعیین سبک رهبری مناسب برای هر مدیر تابعی است از یک مجموعه عوامل متغیر مانند ماهیت و نوع کار، میزان قدرت و نفوذ رهبر و نوع ارتباط بین رهبر و کارکنان. دراین‌بین آنچه مورد تأیید و تأکید صاحب‌نظران در حوزه رهبری سازمان است، ضرورت توجه مدیران به ایفای صحیح و متناسب نقش رهبری در سازمان است

۱ Balouei Jamkhaneh et al.

۲ Peter Drucker

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

(رئیسی و نداف، ۱۳۹۷). برای مواجه با چالش‌های تغییر و تقاضاهای جدید، رهبری نیازمند انواع مختلفی از مهارت‌ها و شیوه‌های انعطاف‌پذیر است. پژوهش‌های انجام شده نشان داده‌اند که رهبری بر سلامت روان‌شناختی کارکنان و تجارب کاری آنان، تاثیر می‌گذارد و به این صورت می تواند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد بنابراین رهبران در جهت مدیریت عملکرد کارکنان، تلاش لازم را در جهت ایجاد یک محیط سالم به عمل می‌آورند. در جامعه صنعتی امروز،(دو و همکاران[۱]، ۲۰۱۳) رهبری و مدیریت در محیط‌های کار از طریق ساز و کارهای مختلفی، شکل رفتار و ادراکات کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بخشی از این تاثیرات به عناصر شخصیتی و روانی مدیران و رهبران و بخش دیگری به نوع و ویژگی های رهبری آن‌ها مربوط می‌شود. به معنای دیگر، مدیریت عملکرد کارکنان در تعامل با ویژگی های مدیریت و رهبری و در نتیجه شدت و ضعف و جهت گیری‌های ادراکی و رفتاری کارکنان شکل می گیرد.

مدیریت عملکرد سازمان

مدیریت عملکرد در سازمان، موجب می‌شود تا دستیابی به اهداف، به شکلی مؤثر و همیشگی امکان‌پذیر شود و عملکرد کارکنان و کل سازمان، بهبود یابد و بهره‌وری و کارایی سازمان بالا برود. مدیران و رهبران در سازمان‌های موفق، به طور طبیعی مدیریت عملکرد درست را در تمام سازمان دنبال می‌کنند و تمام فرایندهای مهم تشکیل‌دهنده را به‌خوبی اجرا می‌کنند. در این سازمان‌ها، اهداف از پیش تعیین می‌شوند و کارها به‌صورت روتین و معمول، برنامه‌ریزی می‌شود. رهبری، پیشرفت به‌دست‌آمده در جهتِ دستیابی به اهداف را سنجیده و کارکنان، بازخورد دریافت می‌کنند. در سازمان‌های موفق استانداردهای بالایی تعیین می‌شود؛ ولی درعین‌حال، مهارت‌های لازم برای رسیدن به آن استانداردها نیز پرورش داده می‌شود. (سینار و آیسا[۲]، ۲۰۱۲). اصلاح عملکرد فردی و سازمانی، کلید موفقیت در رقابت است. مدیریت عملکرد فرد و سازمان، به رهبری کمک می‌کند تا میزان تحقق اهداف استراتژیک سازمان را کنترل کنند. مدیران برای آگاهی در مورد میزان تحقق اهداف سازمانی، لازم است با تمام کارکنان در ارتباط باشند. این امر، مستلزم آن است که مشاغل را به‌درستی طراحی نموده، افراد مناسب و آموزش‌دیده را برای تصدی سمت‌های سازمانی برگزینند و برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، به آن‌ها پاداش مناسب دهند و به‌این‌ترتیب، انگیزش لازم را ایجاد کنند. مدیریت عملکرد، به‌منظور آگاهی از مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش و رفتار کارکنان، پیوندی استراتژیک از طریق ارزیابی و ممیزی آنان فراهم می‌سازد. به‌این‌ترتیب، مدیریت ارشد در

---

۱ Do et al.

۲ Cinar and Aysa

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مورد چگونگی تأمین نیازهای کنونی و آتی سازمان خودآگاهی می‌یابد و نسبت به هم‌سویی رفتار کارکنان در راستای تحقق اهداف، بازخورد مناسب می‌گیرد. (بنسبردی و اسماعیلی، ۱۳۹۷). مکسول (۱۹۹۰) بیان می‌کند که درک قانون "درک رهبری" به مردم کمک می‌کند ارزش رهبری را درک کنند، چرا که فهم این اصل، تأثیر باورنکردنی ای را در تمام جوانب زندگی می‌گذارد. هر چه قابلیت رهبری بالاتر باشد، کارایی بالاتر است. اگر رهبر قوی باشد، حد کارایی شخصی و سازمانی بالاست، در غیر این صورت سازمان محدود می‌شود. به همین علت است که در ایام دشوار، سازمان‌ها دنبال رهبری جدید می‌گردند. برای رسیدن به عالی‌ترین سطح کارایی، باید حد قابلیت رهبری ارتقا پیدا کند (شرافت، ۱۳۹۷). سازمان‌ها برای دستیابی به کارایی مطلوب باید رهبری قوی داشته باشند. رهبری سازمانی شامل تمام فرایندها و نتایج احتمالی است که منجر به توسعه و دستیابی به اهداف سازمان می‌شود که شامل ایجاد روحیه در کارکنان، ارتباط مؤثر، حل تعارض و تکنیک‌های حل مسئله، توانایی‌ها و مهارت‌های کارگروهی می‌شود. رهبری سازمانی بر توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های مرتبط با سازمان تأکید دارد. رهبران کسب‌وکار از ابتدا رهبر متولد نشده‌اند، توانایی رهبری در مقابله با چالش‌های کسب‌وکار در طول زمان رشد می‌یابد (فالاتا و همکاران[۱]، ۲۰۱۷).

اهمیت و ضرورت رهبری اقتضایی در عملکرد سازمان

سازمان‌ها همچنین علاوه بر روندهای کسب‌وکار برای شکل‌دادن به توسعهٔ شایستگی‌های رهبری باید به راهبرد خاص و نتایج کسب‌وکار موردنظر آن سازمان خاص نگاه کنند. با ایجاد مدل‌های شایستگی که راهبرد آتی کسب‌وکار و نتایج مهم برای ذی‌نفعان (یعنی مشتریان، سهام‌داران، سرمایه‌گذاران) را بازتاب می‌دهند، سازمان‌ها می‌توانند با موفقیت برند رهبری را ایجاد کنند. اولریچ و اسمالوود[۲] (۲۰۱۲) برند رهبری را به‌صورت «شهرتی برای توسعه مدیران استثنایی با مجموعه‌ای از استعدادهای متمایز که منحصراً به برآوردن انتظارات مشتریان و سرمایه‌گذاران سوق داده شده است» تعریف می‌کنند. پژوهشگران دریافته‌اند که وقتی سرمایه‌گذاران به استعداد رهبری سازمان اعتماد می‌کنند، عملکرد افزایش خواهد یافت. سازمان‌ها با خلق برند رهبری منحصربه‌فرد از طریق شایستگی‌های رهبری که نتایجی برای ذی‌نفعان به ارمغان می‌آورد، مزیت رقابتی به دست می‌آورند (جین و دوگال[۳]، ۲۰۱۵)؛ بنابراین در یک جمع‌بندی مشخص است که رهبری به دلیل نقشی که در

---

۱ Falatha et al.

۲ Olrich and Smalwood

۳ Jain and Duggal

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

اثربخشی فردی و سازمانی ایفا می‌کند، موضوع بسیار مهمی در حوزه رفتار سازمانی محسوب می‌شود. همچنین مطالعه موضوع رهبری ازاین‌جهت مهم است که رهبری سازمان در مدیریت و سازماندهی عملکرد کلیه بخش‌های سازمان دخیل است. مهم‌ترین ویژگی رهبران داشتن بینش است که به کمک آن، آنچه که در سازمان و جامعه روی می‌دهد را می‌بینند و راهی را که باید طی شود را، تشخیص می‌دهند. همین بینش است که به رهبران قدرت و انرژی کار و فعالیت می‌بخشد و باعث می‌شود که با الهام‌بخشی به پیروان و ایجاد انگیزه، انرژی کار و فعالیت را در آنان نیز به وجود آورند و عقاید خود را عینیت بخشند و به واقعیت تبدیل سازند. رهبری فرایند نفوذ در دیگران است به‌گونه‌ای که آنها با میل و رغبت خود، در دستیابی به اهداف سازمان تلاش نمایند. بر مبنای نظریه اقتضا که در چارچوب نگرش سیستمی به‌خوبی قابل‌طرح است هیچ نظم (اصل) سازمان‌یافته واحدی برای تمام موقعیت‌ها مطلوب و مناسب نیست. این نظریه توسط آقای استونر در سال ۱۹۹۵ مطرح شد. این نظریه بیان می‌دارد که در مدیریت چیزی به نام بهترین شیوه وجود ندارد. هیچ برنامه، ساختار سازمانی، سبک رهبری، شیوه کنترل و موارد دیگر که متناسب با همه موقعیت‌ها باشد در بین نیست. بلکه مدیر باید طرق مختلفی که متناسب با موقعیت‌های مختلف باشد را جستجو و پیدا کند (رستگار و همکاران، ۱۳۹۶).

پیشینه‌های تحقیق خارجی و داخلی

فاریا و همکاران (۲۰۲۱) نیز معتقد است که افزایش تجربه شرکت‌ها از طریق ظرفیت جذب در همکاری با رقبای خود با استفاده از استراتژی توسعه رهبری دانش، موجب دسترسی شرکت‌ها به منابع دانش خارجی و مهارت‌های مختلف و در نتیجه بهبود نوآوری باز سازمانی می‌شود.

داداهانوف و همکاران (۲۰۱۹)، «سبک رهبری استبدادی در کارآفرینانه و تأثیر آن بر خلاقیت کارکنان با درنظرگرفتن نقش واسطه آوای کارکنان» را بررسی کردند و نتایج نشان‌دهنده این بود که سبک رهبری استبدادی بر خلاقیت و آوای کارکنان تأثیر منفی داشته و منجر به کاهش هر دو می‌شود، درحالی‌که سبک اخلاقی و خیرخواهانه تأثیر مثبت دارد.

ژانگ و همکاران (۲۰۱۸)، در چین نشان دادند که «تبادل رهبر- عضو رابطه میان رهبری استبدادی و اوای کارکنان را تعدیل می‌کند». آن‌ها نتیجه گرفتند که رهبری استبدادی از طریق کاهش قضاوت جایگاهی منجر به کاهش آوای کارکنان می‌شود و رهبری خیرخواهانه و اخلاقی منجر به افزایش آوای کارکنان می‌گردد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

استیون و لوی[۱] (۲۰۱۸) چارچوبی برای رهبری مدیریت عملکرد ارائه دادند. در مدل پیشنهادی آنها نقش مدیران به عنوان وظیفه محوری در مدل قرار دارد. در این چارچوب، مدیران فرآیند های مورد نظر را از طریق اثرگذاری بر روی کارکنان، تیم های کاری و خود سازمان ایفا می کنند. در حقیقت نتایج آنها چارچوبی چند سطحی برای رهبری مدیریت عملکرد بوده است.

نوری و همکاران (۱۴۰۱) به طراحی مدل مدیریت عملکرد برای سازمان‌های بخش دولتی کشور با تمرکز بر نقش پیشران رهبری پرداختند. روش پژوهش علم طراحی بود. در گام نخست منابع منتخب در زمینه ادبیات موضوعی مدیریت عملکرد سازمانی و رهبری از بین ۲۴۰ منبع، طبقه بندی و تحلیل مضمون شدند. در گام بعدی با توجه به نتایج به دست آمده به روش نمونه گیری گلوله برفی خبرگانی با در نظر گرفتن شرایط علمی، تجربی و ادراکی در زمینه مدیریت عملکرد سازمانی بخش دولتی برگزیده، سپس مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با ایشان انجام شد که طی تحلیل مضمون نهایی مدل هدف استخراج گردید. مؤلفه‌های مدل پیشنهادی در سه سطح فوقانی که ۱۰ عنصر برای مدل مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی کشور را شامل شد و سطح دوم و سوم شامل ۳ بعد و ۱۴ زیر مؤلفه (۵ زیرمؤلفه ویژگی‌ها و صفات رهبری؛ ۵ زیرمؤلفه ابعاد رفتاری رهبری؛ ۴ زیرمؤلفه خنثی کنندگان و جانشینان رهبری) برای رهبری بود. نتایج پژوهش نشان دهنده ضرورت گنجانیدن عوامل مذکور در مدل فعلی کشور بود.

داور و درخشان (۱۴۰۱)، مطالعه در مورد تأثیر رهبری استبدادی بر نوآوری کارکنان (مطالعه موردی کارکنان شرکت‌های ساختمانی) انجام دادند. روش تحقیق توصیفی- پیمایشی و پژوهش از نوع کاربردی بود. ۱۲۰ نفر از کارکنان شرکت‌های ساختمانی خوزستان جامعه آماری را تشکیل داد و اطلاعات ایشان توسط پرسشنامه‌های رهبری استبدادی محقق ساخته حسینی نسب و همکاران (۱۳۹۱) و پرسشنامه ابتکار و نوآوری شغلی لودال و همکاران (۲۰۰۶) به وسیله نرم افزارهای SPSS22 و pls تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحقیق نشان داد بین «رهبری استبدادی» و مؤلفه‌های «ابتکار کارکنان»، «تبادل رهبر- عضو» و «شناسایی تیم» رابطه مثبت و معناداری وجود داشت.

سؤالات پژوهش

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

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

---

۱ Steven and Levy

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

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

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

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

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

۷- وضعیت کنونی بانک ملی از نظر مولفه های مدل رهبری اقتضایی در سطوح مختلف مبتنی بر مدیریت عملکرد چگونه است؟

روش نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها

پژوهش حاضر به دنبال طراحی مدل رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه‌به مدیریت عملکرد بانک ملی ایران بوده و در راستای دستیابی به اهداف خود از روش‌شناسی گراندد تئوری استفاده شده است.رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه‌به مدیریت عملکرد بانک ملی ایران موضوعی است که محتوای علمی به شدت اندکی را به خود اختصاص داده و دانش و آگاهی اندکی در حیطه آن موجود است. نظریه داده بنیاد یا گراندد تئوری از جمله روش‌ها و رویکردهای روش‌شناختی کیفی است که به منظورتوسعه زمینه‌های نظریه‌پردازی حول پدیده تحت مطالعه مورد توجه است. قلمرو پژوهش پیرامون موضوع پژوهش به شدت محدود بوده و زمینه‌های نظری اندکی در راستای توسعه ادبیات پژوهش در این حیطه موجود است. جامعه پژوهش مطالعه حاضر متشکل از خبرگان حوزه رهبری است. این خبرگان دارای تخصص و تجربه عملیاتی بالا و قابل توجه در زمینه مدیریت منابع انسانی و رفتارسازمانی هستند. در راستای گزینش نمونه پژوهش (پنل خبرگان) از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی گلوله برفی استفاده شد.بدین ترتیب نمونه آماری پژوهش نظرات۱۲ خبره را در قالب مصاحبه گردآوری نمود. براساس اصل اشباع نظری، بعد از مصاحبه۱۲ عملاً داده‌های جدیدی گردآوری نگردید و بروندادهای حاصله عملاً تکرار مباحث مطرح شده پیشین بودند. در پژوهش حاضر از ابزار مصاحبه (نیمه ساختاریافته)در راستای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. در این زمینه در پژوهش حاضر از خبرگان حاضر در مصاحبه، دو دسته از سوالات مقدماتی و اصلی پرسیده شد. لازم به ذکر است که پیش از مطرح شدن این سؤالات به عنوان سؤالات اصلی مصاحبه، تعدادی سؤال مقدماتی در راستای ترسیم شمایی کلی از پدیده محوری پژوهش و عناصر مرتبط با

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

آن یعنی رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه‌به مدیریت عملکرد بانک ملی ایران مطرح گردید. مبتنی بر این پرسش‌های مقدماتی، از یک سو زمینه‌سازی برای ورود به سؤالات اصلی مصاحبه انجام گرفت و از سوی دیگر پژوهشگر فضای کلی پیرامون پدیده تحت بررسی خود را از طریق دانش خبرگان شکل بخشید.

در این پژوهش برای گام دوم، برای بررسی فرضیات و مدل مفهومی از گام قبل پرسش‌نامه‌ای در ۴۵ گویه تدوین شد و در اختیار مشارکت کنندگان قرار گرفت، مقیاس اندازه گیری مورد استفاده در این پرسشنامه ، لیکرت است.از آنجایی که جامعه آماری در گام دوم این پژوهش تعداد ۱۲۵ نفر از مدیران بانک ملی تعیین شد، با در نظر گرفتن این نکته که ممکن است، تعدادی از پرسشنامه ها، ناقص و قابل تجزیه و تحلیل نباشد،تعداد ۱۲۵پرسشنامه تهیه و به صورت حضوری، توزیع شد.

یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست به گردآوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با گروه خبرگان اقدام شد. در فرایند کدگذاری باز، مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت. انواع دسته‌هایی که پیرامون پدیده محوری می‌توانند جای بگیرند را شامل: شرایط علی (عواملی که سبب پدیدارشدن مقوله محوری می‌شوند)، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر (عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر اجرای راهبردهای مدل)، راهبردها (استراتژی‌های پیشنهادی در واکنش به پدیده محوری) و درنهایت پیامدها (نتایج به‌کارگیری راهبردها) برشمردند. به‌منظور تحلیل داده‌ها و برساخت طراحی ارائه مدلی برای فرایند توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه‌به مدیریت عملکرد (موردمطالعه: بانک ملی ایران) از تحلیل مضمون و شبکه مضامین استفاده شده است.

جدول ۱- فرایند کدگذاری نظری به منظورکشف مضامین پایه، سازمان‌یافته ارائه مدلی برای فرآیند توسعه رهبری اقتضایی در سطوح مختلف با توجه به مدیریت عملکرد (مورد مطالعه: بانک ملی ایران)

مقوله اصلی	مقوله فرعی
عوامل درون‌سازمانی	تعهد پیروان
	پذیرش رهبر به‌وسیله اعضای گروه
	رابطه اعضا با رهبر

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

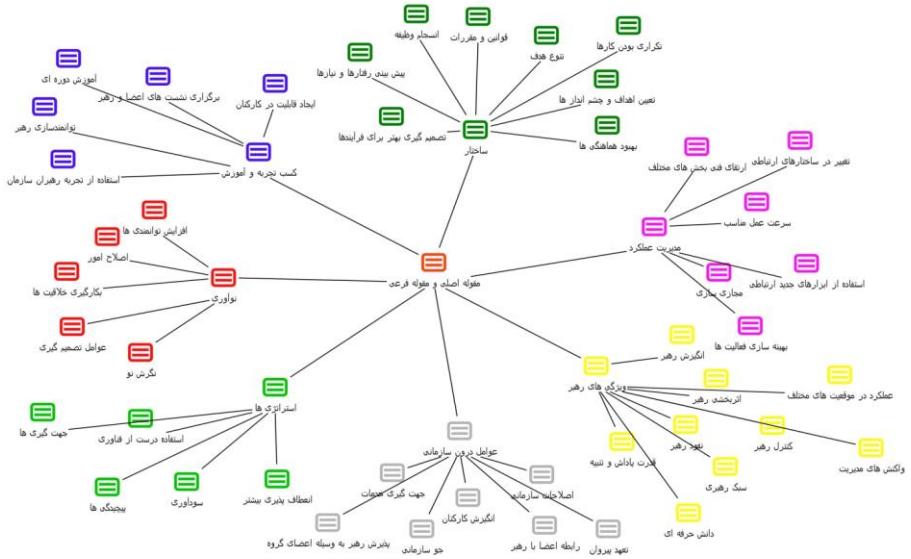
	جو سازمانی
	جهت‌گیری خدمات
	اصلاحات سازمانی
	انگیزش کارکنان
ویژگی‌های رهبر	دانش حرفه‌ای
	واکنش‌های مدیریت
	عملکرد در موقعیت‌های مختلف
	سبک رهبری
	کنترل رهبر
	انگیزش رهبر
	قدرت پاداش و تنبیه
	نفوذ رهبر
	اثربخشی رهبر
مدیریت عملکرد	ارتقای فنی بخش‌های مختلف
	بهینه‌سازی فعالیت‌ها
	استفاده از ابزارهای جدید ارتباطی
	تغییر در ساختارهای ارتباطی
	سرعت عمل مناسب
	مجازی‌سازی
ساختار	تصمیم‌گیری بهتر برای فرایندها
	تکراری بودن کارها
	پیش‌بینی رفتارها و نیازها
	بهبود هماهنگی‌ها
	انسجام وظیفه
	قوانین و مقررات
	تنوع هدف
	تعیین اهداف و چشم‌اندازها
کسب تجربه و آموزش	ایجاد قابلیت در کارکنان
	برگزاری نشست‌های اعضا و رهبر

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

	آموزش دوره‌ای
	توانمندسازی رهبر
	استفاده از تجربه رهبران سازمان‌های بزرگ و موفق
نوآوری	افزایش توانمندی‌ها
	اصلاح امور
	به‌کارگیری خلاقیت‌ها
	عوامل تصمیم‌گیری
	نگرش نو
استراتژی‌ها	جهت‌گیری‌ها
	پیچیدگی‌ها
	انعطاف‌پذیری بیشتر
	استفاده درست از فناوری
	سودآوری

منابع: یافته‌های پژوهش

شکل زیر، نشان‌دهنده مدل ارائه مدلی برای فرایند رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه‌به مدیریت عملکرد در بانک ملی ایران است

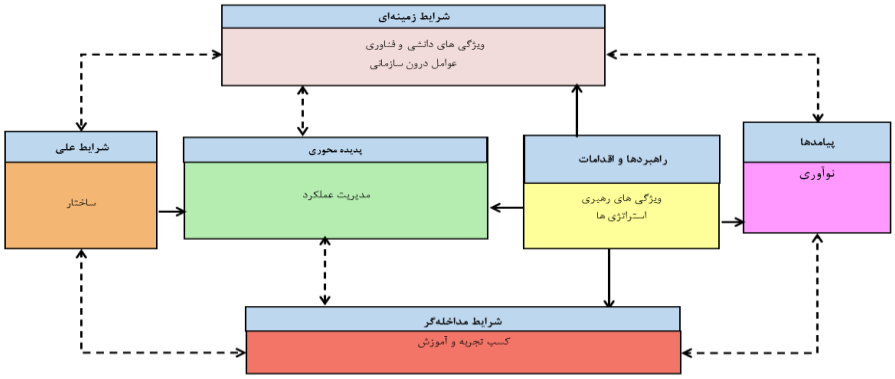


شکل ۱:مدل مفهومی پژوهش

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

منبع: یافته‌های پژوهش

با تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در پژوهش، در مرحله ابتدایی (کدگذاری باز) تعداد ۴۵ مفهوم در قالب ۷ مقوله عمده رونویسی شده مصاحبه‌ها استخراج گردید. همچنین کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری نیز انجام شد. از میان عوامل شناسایی شده، پارادایم کدگذاری محوری انجام شد و بر اساس آن ارتباط خطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی، مقوله‌های محوری، شرایط زمینه‌ای و پیامدها مشخص شد. شکل ۲، پارادایم کدگذاری محوری و به عبارت دیگر مدل فرآیند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد



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

منبع: یافته‌های پژوهش

بررسی صحت ابزار و نتایج

برای بررسی پایایی کیفی پژوهشگر سه مصاحبه مذکور را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از رابطه ۱ محاسبه گردید:

رابطه (۱):

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = (\text{تعداد کدهای مورد توافق}) * \mathbf{2} / (\text{تعداد کل کدها}) * \mathbf{100}$$

نتایج این بررسی در جدول (۳) زیر ارائه گردیده است:

جدول ۳. ارزیابی توافق بین دو کدگذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کدها (کدگذار اول و کدگذار دوم)	کدهای مورد توافق	پایایی

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کدها (کدگذار اول و کدگذار دوم)	کدهای مورد توافق	پایایی
۱	مصاحبه یک	۸۹	۳۷	۸۳ درصد
۲	مصاحبه چهار	۵۶	۱۹	۶۷ درصد
۳	مصاحبه هفت	۹۴	۳۰	۶۳ درصد
کل		۲۳۹	۸۶	۷۱ درصد

منابع: یافته‌های پژوهش

بر اساس این بررسی، ضریب پایایی برای پروتکل مصاحبه در این مطالعه، برابر با ۷۱ درصد می-باشد. از آنجایی که حداقل مقدار قابل قبول برای ضریب پایایی برابر با ۰/۶ (۶۰ درصد) ذکر گردیده است.

آمار توصیفی

بررسی و مطالعه صورت‌گرفته، زنان با ۴۶,۴درصد و مردان با ۵۳,۶ درصد نمونه از پاسخ دهندگان را تشکیل داده اند،سن پاسخ دهندگان افراد ۲۰ تا ۳۰ سال با ۰,۸ درصد، بین ۳۰ تا ۴۰ سال با ۲۶,۴ درصد، بین ۴۰ تا ۵۰ درصد با ۴۸,۸ درصد و ۵۰ به بالا با ۲۴,۰ درصد نمونه را تشکیل داده اند.تحصیلات پاسخ دهندگان لیسانس با ۵۰,۴درصد، فوق لیسانس با ۴۱,۶ درصد و دکتری با ۸,۰ درصد نمونه را تشکیل داده اند.

آمار استنباطی

آمار استنباطی هنگامی موضوعیت پیدا می‌کند که نمونه‌گیری وجود داشته باشد. پس از بررسی آمار توصیفی در ادامه با استفاده از آمار استنباطی، ابتدا روایی پرسش‌نامه و در نهایت فرضیه‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۴-نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنف

نام متغیر	تعداد	سطح معناداری
عوامل درون‌سازمانی	۱۲۵	۰۰,۷۸

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

ویژگی‌های رهبر	۱۲۵	۰,۰۹۵
مدیریت عملکرد	۱۲۵	۰,۰۸۳
ساختار	۱۲۵	۰,۱۰۵
کسب تجربه و آموزش	۱۲۵	۰,۱۰۷
نوآوری	۱۲۵	۰,۰۹۷
استراتژی‌ها	۱۲۵	۰,۰۶۳

منابع: یافته‌های پژوهش

بنابراین باتوجه‌به اینکه سطح معناداری آزمون در تمام متغیرها بیشتر از ۰,۰۵ است فرضیه نرمال بودن مشاهدات (فرض صفر) رد نمی‌شود. در نتیجه از آزمون‌های پارامتریک به‌منظور بررسی فرضیات استفاده می‌شود.

تحلیل داده‌های کمی حاصل از پرسش‌نامه و پاسخ به سؤال وضعیت کنونی بانک ملی از نظر مولفه‌های مدل رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه‌به مدیریت عملکرد چگونه است؟ به شرح زیر است.

جدول ۴- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه

		میانگین جامعه = ۳			
نام متغیر	اختلاف میانگین	آماره آزمون t	سطح معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				کران پایین	کران بالا
عوامل درون‌سازمانی	۰,۹۶۰	۲۴,۰۴	۰,۰۰۱	۰,۸۸۱	۱,۰۳

منابع: یافته‌های پژوهش

نتایج به‌دست‌آمده از جدول شمار ۵ نشان می‌دهد که: در مدل موردنظر آماره t محاسبه شده t=۲۴/۰۴ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است. مقایسه اختلاف میانگین این عامل M=۰/۹۶۰ با اختلاف

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

میانگین جامعه صفر نشان می‌دهد که وضعیت شاخص عوامل درون‌سازمانی در بانک ملی باتوجه‌به مدیریت عملکرد مطلوب است.

جدول ۵- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه

		میانگین جامعه = ۳			
نام متغیر	اختلاف میانگین	آماره آزمون t	سطح معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				کران پایین	کران بالا
ویژگی‌های رهبر	۰,۴۳۵	۱۰,۴۴	۰,۰۰۱	۰,۳۵۳	۰,۵۱۸

منابع: یافته‌های پژوهش

نتایج به‌دست‌آمده از جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که: در مدل موردنظر آماره t محاسبه شده t=۱۰/۴۴ در سطح ۰/۰۵ معنادار است. مقایسه اختلاف میانگین این عامل M=۰/۴۳۵ با اختلاف میانگین جامعه صفر نشان می‌دهد که وضعیت شاخص ویژگی‌های رهبر در بانک ملی باتوجه‌به مدیریت عملکرد مطلوب است.

جدول ۶- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه

		میانگین جامعه = ۳			
نام متغیر	اختلاف میانگین	آماره آزمون t	سطح معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				کران پایین	کران بالا
مدیریت عملکرد	۱,۰۵	۲۵,۱۲	۰,۰۰۱	۰,۹۷۱	۱,۱,۳

منابع: یافته‌های پژوهش

نتایج به‌دست‌آمده از جدول شماره ۷ نشان می‌دهد که: در مدل موردنظر آماره t محاسبه شده t=۲۵/۱۲ در سطح ۰/۰۵ معنادار است. مقایسه اختلاف میانگین این عامل M=۱/۰۵ با اختلاف میانگین جامعه صفر نشان می‌دهد که وضعیت شاخص مدیریت عملکرد در بانک ملی باتوجه‌به مدیریت عملکرد مطلوب است.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

جدول ۷- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه

نام متغیر	اختلاف میانگین	میانگین جامعه = ۳			
		آماره آزمون t	سطح معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				کران پایین	کران بالا
ساختار	۰,۴۶۷	۹,۷۱	۰,۰۰۱	۰,۳۷۱	۰,۵۶۲

منابع: یافته‌های پژوهش

نتایج به‌دست‌آمده از جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که: در مدل موردنظر آماره t محاسبه شده t=۹/۷۱ در سطح ۰/۰۵ معنادار است. مقایسه اختلاف میانگین این عامل M=۰/۴۶۷ با اختلاف میانگین جامعه صفر نشان می‌دهد که وضعیت شاخص ساختار در بانک ملی باتوجه‌به مدیریت عملکرد مطلوب است.

جدول ۸- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه

نام متغیر	اختلاف میانگین	میانگین جامعه = ۳			
		آماره آزمون t	سطح معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				کران پایین	کران بالا
کسب تجربه و آموزش	۰,۳۸۴	۷,۸۰	۰,۰۰۱	۰,۲۸۶	۰,۴۸۱

منابع: یافته‌های پژوهش

نتایج به‌دست‌آمده از جدول شماره ۹ نشان می‌دهد که: در مدل موردنظر آماره t محاسبه شده t=۷/۸۰ در سطح ۰/۰۵ معنادار است. مقایسه اختلاف میانگین این عامل M=۰/۳۸۴ با اختلاف میانگین جامعه صفر نشان می‌دهد که وضعیت شاخص کسب تجربه و آموزش در بانک ملی باتوجه‌به مدیریت عملکرد مطلوب است.

جدول ۹- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه

نام متغیر	اختلاف	میانگین جامعه = ۳	
		آماره	سطح	فاصله اطمینان ۹۵٪

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

	میانگین	آزمون t	معناداری	کران پایین	کران بالا
نوآوری	۰,۱۲۴	۲,۳۲	۰,۰۲۲	۰,۰۱۸	۰,۲۳۱

منابع: یافته‌های پژوهش

نتایج به‌دست‌آمده از جدول شماره ۱۰ نشان می‌دهد که: در مدل موردنظر آماره t محاسبه شده t=۲/۳۲ در سطح ۰/۰۵ معنادار است. مقایسه اختلاف میانگین این عامل M=۰/۱۲۴ با اختلاف میانگین جامعه صفر نشان می‌دهد که وضعیت شاخص نوآوری در بانک ملی باتوجه‌به مدیریت عملکرد مطلوب است

جدول ۱۰- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه

		میانگین جامعه = ۳			
نام متغیر	اختلاف میانگین	آماره آزمون t	سطح معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				کران پایین	کران بالا
استراتژی‌ها	۰,۱۵۱	۲,۸۰	۰,۰۰۶	۰,۰۴۴	۰,۲۵۸

منابع: یافته‌های پژوهش

نتایج به‌دست‌آمده از جدول شماره ۱۰ نشان می‌دهد که: در مدل موردنظر آماره t محاسبه شده t=۲/۸۰ در سطح ۰/۰۵ معنادار است. مقایسه اختلاف میانگین این عامل M=۰/۱۵۱ با اختلاف میانگین جامعه صفر نشان می‌دهد که وضعیت شاخص استراتژی‌ها در بانک ملی باتوجه‌به مدیریت عملکرد مطلوب است.

بحث و نتیجه‌گیری

توسعه رهبری اقتضایی در سیستم بانک ملی به معنای توانایی رهبران برای اتخاذ تصمیمات صحیح و انجام اقدامات مناسب برای مدیریت عملکرد بهینه است. یکی از اصول اساسی توسعه رهبری اقتضایی در سازمان‌ها، توجه به مدیریت عملکرد و ارتقای عملکرد کارکنان است. در سیستم بانک ملی، رهبران باید بتوانند از وظایف و مسئولیت‌هایشان آگاهی داشته باشند و بتوانند پیش‌بینی کنند که چه اقداماتی برای بهبود عملکرد واحدهای مختلف بانک ملی باید انجام شده است. همچنین، توسعه رهبری اقتضایی در سیستم بانک ملی نیازمند ایجاد یک فرهنگ‌سازمانی منعطف و پذیرا

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

برای تغییرات و اصلاحات است. رهبران باید بتوانند به‌صورت منظم و مداوم عملکرد واحدهای مختلف بانک ملی را ارزیابی کرده و اقدامات مناسب برای بهبود عملکرد انجام دهند. ایجاد تیم‌های کاری مؤثر و ارتقای توانمندی‌های کارکنان نیز از دیگر اقداماتی است که رهبران باید در جهت توسعه رهبری اقتضایی در سیستم بانک ملی انجام دهند .باتوجه‌به این نکات، توسعه رهبری اقتضایی در سیستم بانک ملی نه‌تنها بهبود مدیریت عملکرد واحدهای مختلف بانک را تضمین می‌کند، بلکه به افزایش کارایی و بهبود کیفیت خدمات ارائه شده توسط بانک ملی نیز کمک می‌کند.

توسعه رهبری اقتضایی باتوجه‌به مدیریت عملکرد می‌تواند بهبود عملکرد و افزایش کارایی در سازمان‌ها منجر شود. به‌عنوان یک نتیجه، می‌توان گفت که عوامل مختلفی باید در نظر گرفته شوند تا توسعه رهبری اقتضایی به بهترین شکل ممکن انجام شود، شناخت و درک عمیق از سازمان، فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی و اهداف و ارزش‌های سازمانی اهمیت بسیاری دارند. رهبران باید این عوامل را در نظر بگیرند و برای توسعه رهبری اقتضایی باتوجه‌به شرایط خاص سازمان تلاش کنند. توسعه رهبری اقتضایی نیازمند شناخت دقیق از ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبری مؤثر است. رهبران باید به شناخت خود و توانایی‌های خود در زمینه‌های مختلف مانند ارتباطات بین‌فردی، حل مسئله، انگیزش و مدیریت تغییرات توجه کنند. توانایی ارزیابی عملکرد، تعیین اهداف، ارائه بازخورد سازنده و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد از مهارت‌های اساسی رهبری اقتضایی است، ساختار سازمانی باید امکان رشد و توسعه رهبری اقتضایی را فراهم کند. سیستم‌های پاداش و تشویق، ایجاد فرصت‌های مشارکت و توسعه، و ایجاد فضا برای نوآوری و آزادی عمل می‌توانند به توسعه رهبری اقتضایی کمک کنند، رهبران نیازمند آموزش مداوم و تجربه‌های متنوع هستند تا بتوانند مهارت‌های لازم برای رهبری اقتضایی را بیاموزند و در عمل به کار بگیرند، توسعه رهبری اقتضایی نیازمند استراتژی‌های نوآورانه و پیشگیرانه است. رهبران باید توانایی تدوین و اجرای استراتژی‌هایی که از نوآوری و تغییرات بهره می‌برند را داشته باشند تا بتوانند اهداف عملکردی را دستیابی دهند.

توسعه رهبری اقتضایی در سیستم بانکی باتوجه‌به مدیریت عملکرد می‌تواند بهبود عملکرد و کارایی سازمان‌ها منجر شود. در نتیجه، توسعه رهبری اقتضایی در سیستم بانکی به‌ویژه اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا این صنعت با چالش‌ها و ریسک‌های فراوانی روبرو است. رهبران بانکی نیازمند توانایی تطبیق با چالش‌های متنوعی هستند، از جمله چالش‌های مالی، فناوری، قوانین و مقررات، و تغییرات در بازار. توسعه رهبری اقتضایی باتوجه‌به مدیریت عملکرد می‌تواند رهبران را برای مواجهه با این چالش‌ها آماده کند و به آن‌ها کمک کند تا بهترین تصمیمات را در مواجهه با آن‌ها بگیرند، رهبری اقتضایی می‌تواند بهبود روابط و ارتباطات درون‌سازمانی را تسهیل نماید. این امر می‌تواند به

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

بهبود فرایندهای کاری و ایجاد یک فضای کاری مثبت و هماهنگ منجر شود که این موارد به بهبود عملکرد کلی سازمان بانکی کمک می‌کند .رهبری اقتضایی می‌تواند به رهبران بانکی کمک کند تا اهداف و استراتژی‌های سازمانی را به بهترین شکل ممکن تدوین و اجرا کنند. این به نوبه خود می‌تواند به بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف مالی و عملکردی کمک نماید، توسعه رهبری اقتضایی به رهبران بانکی کمک می‌کند تا مهارت‌های مدیریت عملکرد را بهبود بخشند. این شامل تعیین اهداف مشخص و قابل‌اندازه‌گیری، ارائه بازخورد سازنده و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد است که به بهبود کلی عملکرد سازمان کمک می‌نماید، به‌طورکلی، توسعه رهبری اقتضایی باتوجه‌به مدیریت عملکرد می‌تواند به بهبود عملکرد، افزایش توانمندی‌ها و بهبود فرایندهای کلان سازمان‌های بانکی کمک نماید.

بانک ملی ایران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین و مهم‌ترین بانک‌های کشور، نیاز به رهبری اقتضایی در سطوح مختلف دارد تا به‌خوبی عمل کند و به رشد و توسعه دست یابد. در سطح ویژگی‌های رهبری، این بانک نیاز به رهبرانی دارد که بتوانند با کمال صبر و استعداد، همکاران خود را هدایت کنند و مشکلات را به طور مؤثر حل کنند. عواملی مانند شجاعت، اخلاقیات بالا، تعهد و کار تیمی نیز برای موفقیت در این سطح بسیار مهم هستند.

در سطح نوآوری، رهبران بانک ملی ایران باید توانایی ایجاد و ترویج فرهنگ نوآوری را داشته باشند. آنها باید محیطی را برای استفاده از ایده‌های جدید و پیشرفته ایجاد کنند و تیم‌های خود را تشویق کنند تا به طور خلاقانه و نوآورانه به مسائل روزمره روی بیاورند. برخی از ویژگی‌های رهبری که در این سطح مهم است شامل انعطاف‌پذیری، خلاقیت و توانایی ارتباطات مؤثر است.

در سطح استراتژی، رهبری اقتضایی در بانک ملی ایران باید به توانایی تدوین و اجرای استراتژی‌های مؤثر و پایدار توجه کند. رهبران باید توانایی تحلیل محیط کسب‌وکار را داشته باشند و برنامه‌هایی را طراحی کنند که بتوانند به بهبود عملکرد بانک و رضایت مشتریان منجر شوند. برخی از ویژگی‌های رهبری که در این سطح مهم است شامل دانش صنعت، تحلیل‌گری و ارائه راهنمایی است.

در سطح ساختار، رهبری اقتضایی در بانک ملی ایران باید به توانایی ایجاد یک ساختار سازمانی مناسب توجه کند. رهبران باید توانایی تخصیص منابع و مسئولیت‌ها را داشته باشند و بتوانند ساختار موجود را به‌منظور افزایش کارایی و تسهیل فرایندها بهبود ببخشند. برخی از ویژگی‌های رهبری که در این سطح مهم است شامل قدرت تصمیم‌گیری، توانایی هماهنگی و مدیریت منابع است.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

در سطح مدیریت عملکرد، رهبری اقتضایی در بانک ملی ایران باید به توانایی تعیین هدف‌ها و اندازه‌گیری عملکرد توجه کند. رهبران باید بتوانند هدف‌های مشخصی برای تیم‌های خود تعیین کنند و عملکرد را به طور منظم ارزیابی کنند. برخی از ویژگی‌های رهبری که در این سطح مهم است شامل قابلیت برنامه‌ریزی، ارزیابی و بازخورد است.

بنابراین، باتوجه‌به عوامل فرایند رهبری اقتضایی در سطوح ویژگی‌های رهبری، نوآوری، استراتژی، ساختار و مدیریت عملکرد، بانک ملی ایران باید رهبرانی داشته باشد که توانایی‌های لازم را برای موفقیت و رشد در این عوامل داشته باشند. بهبود رهبری در این سطوح می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش کارایی این بانک منجر شود.

پیشنهادها

برای بررسی فرایند رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه‌به مدیریت عملکرد در بانک ملی ایران، می‌توانید از راهکارهای زیر استفاده کنید:

۱. ایجاد یک سیستم مناسب برای ارزیابی عملکرد راهبران و تیم‌های آن‌ها می‌تواند بهبود رهبری در سطوح مختلف را تسهیل کند. این ارزیابی‌ها باید شامل ارزیابی عملکرد کمی و کیفی، ارزیابی توانمندی‌های رهبری و تعاملات رهبران با تیم‌ها و سایر اعضای سازمان باشد.

۲. تعیین هدف‌های مشخص و قابل اندازه‌گیری برای رهبران و تیم‌های آن‌ها می‌تواند به کارآمدی و عملکرد بهتر آن‌ها کمک کند. همچنین، برنامه‌ریزی دقیق و مستمر برای رسیدن به اهداف تعیین شده نیز از اهمیت بالایی برخوردار است.

۳. برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌هایی که به توسعه مهارت‌های رهبری می‌پردازند، می‌تواند رهبران را در عرصه‌هایی مانند تیم‌سازی، ارتباطات موثر، مدیریت تغییر و توانمندی‌های رهبری دیگر تقویت کند.

۴. ایجاد یک فرهنگ سازمانی که مبتنی بر ارزش‌های رهبری اقتضایی باشد، می‌تواند به تقویت رهبری در سطوح مختلف کمک کند. این فرهنگ باید شامل انعطاف‌پذیری، رشد و یادگیری مداوم، اعتماد، همکاری و ارتباطات موثر باشد.

۵. ارائه فرصت‌هایی برای رشد و توسعه حرفه‌ای رهبران و تیم‌های آن‌ها، می‌تواند انگیزه و انگیزش آن‌ها را افزایش دهد. این فرصت‌ها می‌توانند شامل دسترسی به منابع آموزشی، ارتباط با رهبران موفق و تجربه‌های جدید باشند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

به‌طورکلی، بررسی فرایند رهبری اقتضایی در سطوح مختلف باتوجه‌به مدیریت عملکرد در بانک ملی ایران نیازمند استفاده از ابزارها و روش‌های مناسب است. این ابزارها باید به تعیین هدف‌ها، ارزیابی عملکرد، توسعه مهارت‌ها و ایجاد فرهنگ‌سازمانی مناسب کمک کنند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

منابع

۱. انصاری، فرشید. (۱۳۹۹). بررسی رابطه مدیریت عملکرد بالا با بطالت اجتماعی (مطالعه موردی: اداره برق شهرستان ممسنی)، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال ۴، شماره ۴۰، ۲۱-۱۴.

۲. باقری فر، علی؛ غلامی، محمد؛ ذوالفقاری کرباسک، داود؛ جوادی فر، مریم. (۱۳۹۷). بررسی تئوری‌های اقتضایی در رهبری، چهارمین همایش علمی‌پژوهشی علوم تربیتی و روان‌شناسی آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.

۳. برومند، زهرا. (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی. انتشارات دانشگاه پیام نور. ۳۴۴ .

۴. بنسبردی، علی و اسماعیلی، محسن. (۱۳۹۷). مطالعه اثر رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی باتوجه‌به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان). مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره پنجم، شماره ۲۰، ۳۱-۴۴.

۵. جعفری هرندی، رضا و نجفی، حبیبه. (۱۳۹۵). تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی با میانجی سکوت سازمانی. فصلنامه علمی‌پژوهشی مطالعات مدیریت، سال ۲۶، شماره ۸۵، ۵۷-۸۵.

۶. داور، سید علی؛ درخشان، رستم. (۱۴۰۱). تأثیر رهبری استبدادی بر نوآوری کارکنان (مطالعه موردی کارکنان شرکت‌های ساختمانی)، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۶(۸۴)، ۱۱۶۲-۱۱۵۴.

۷. رستگار، احمد. طالبی، سعید، نادی، زهرا و صیف، محمدحسن. (۱۳۹۶). رابطه رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی معلمان: با نقش واسطه ای خوش بینی تحصیلی. مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، دوره ۱۰، شماره ۱، (پیاپی ۱۸)، ۴۹-۶۲.

۸. رستمی، رها و سالاری، تکتم. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژی های منابع انسانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت شهرک های صنعتی توس مشهد). فصلنامه علمی تخصصی مدیریت، حسابداری و اقتصاد. دوره ۲، شماره ۱، ۷۰-۸۴.

۹. رئیسی، محمدرضا و نداف، سپیده. (۱۳۹۷). آموزش و توسعه رهبری تحول گرا و نقش آن در اعتمادپذیری مدیران و ادراک عدالت کارکنان. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱۸، ۱۱۱-۱۲۹.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

۱۰. شرافت، شاپور، خائف، احمد، قلی‌پور، آرین و دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۹۷). ساخت و اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی هم‌راستا با اهداف سازمانی. پژوهش‌های مدیریت عمومی. دوره ۱۱، شماره ۳۹، ۳۳-۵۹.

۱۱. صدیقی شیراز، صالح؛ عالی، صمد؛ وظیفه، رسول؛ بافنده زنده، علیرضا (۱۴۰۱) طراحی مدل ارزیابی عملکرد بازاریابی شعب بانک های جمهوری اسلامی ایران براساس روش آمیخته، فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی،۳۸، ۳۳۵-۳۶۶.

۱۲. فخرآبادی، علیرضا؛ پیری، حبیب؛ کاشه، میترا؛ موحدیان، مریم (۱۴۰۲) بررسی رابطه هوش مالی و عملکرد مالی کارکنان شعب بانک قرض‌الحسنه مهر ایران، فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، ۴۴، ۷۱-۷۹.

۱۳. کفایی مهر، محمدحسن، طوطیان اصفهانی، صدیقه و مردانی، محمدرضا. (۱۳۹۸). تاثیر سبک رهبری بر سواد مالی کارکنان با توجه به نقش جو سازمانی و یادگیری در صندوق رفاه دانشجویان وزارت علومتحقیقات و فناوری. مدیریت کسب و کار، ۴۴، ۳۲۶-۳۴۲.

۱۴. نوری، روح اله؛ حسن‌پور، اکبر؛ وکیلی، یوسف؛ غنی‌زاده، عبدالرضا. (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت عملکرد برای سازمان‌های بخش دولتی کشور با تمرکز بر نقش پیشران رهبری، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی،۱۱(۱)، ۱۷۴-۱۴۵.

۱۵. یزدانی، بیتا. (۱۳۹۵). ارائه مدل مفهومی به کارگیری تئوری اقتضایی در پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع، فصل نامه علمی- ترویجی مدیریت استاندارد و کیفیت، سال ششم، شماره ۴، ۴۳-۵۹.

16. Balouei Jamkhaneh, H., Shahin, R., Shahin, A. and Arab Yarmohammadi,M(2021), CMMS Software quality function deployment Based on Maintenance Objectives: A Framework for Software Selection Process, International Journal of Productivity and Quality Management 32(4):413–439
17. Bocken, N., professor, V., & Snihur, Y. (2019). Lean Startup and the Business Model: Experimenting for Novelty and Impact. Long Range Planning. 53(4), 101-118.
18. Braun, S., K, Nibrele. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. The Leadership Quarterly 28 (2017) 780–797.
19. Cinar, F., K, Aysa (2012). Conflict Management and Visionary Leadership: An Application in Hospital Organizations, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, p198.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

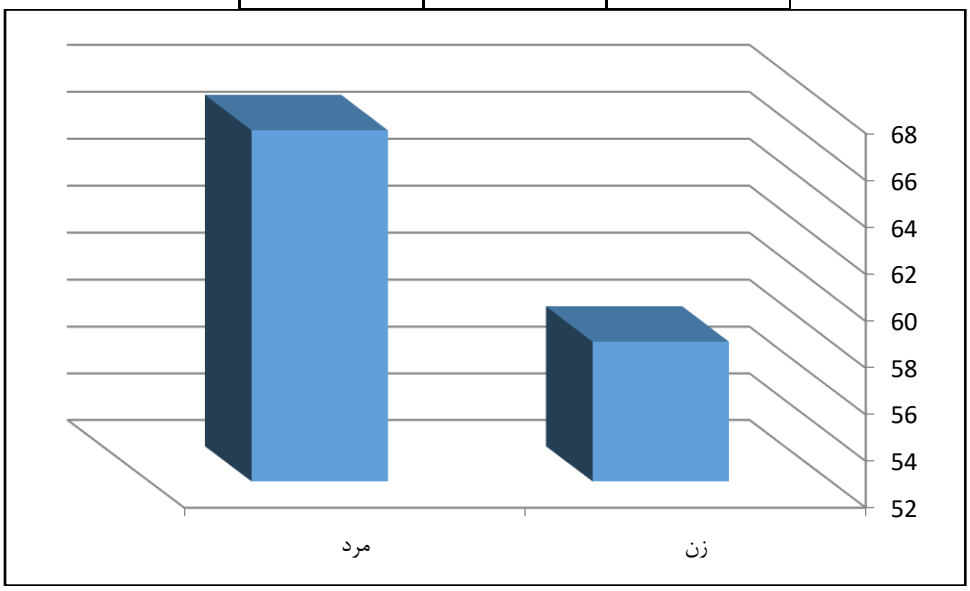
20. Dedahanov, A.T., et al., Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: The mediating role of employee voice. Management Decision, 2019. 54(9): p. 2310-2324.
21. Do, B. R., Yeh, P. W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. Chinese Management Studies, 10(4), 657-674.
22. Falatha, F., H, Laschinger and E, Read. (2017). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. Nurs Outlook 65(2017): 172-183.
23. Faria, V. F. d., Santos, V. P., & Zaidan, F. H. (2021). The Business Model Innovation and Lean Startup Process Supporting Startup Sustainability. Procedia Computer Science,7(3), 181, 9.
24. Jain, P., Duggal, T. (2015). The role of transformational leadership in organizational commitment. International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research. 2015; 2(5):1-1.
25. Jia, X., Foo, D.C., Tan, R.R., Li, Z. (2017). Sustainable development paths for resourceconstrained process industries. Resour. Conserv. Recycl. 119, 1–3.
26. Kozlowski, S. W. J., & Chao, G. T. (2012). The dynamics of emergence: Cognition and cohesion in work teams. Managerial and Decision Economics, 33: 335-354.
27. Maradin, D., Drazenovic, B. O., & Benkovic, S. (2018). Performance evaluation of banking sector by using DEA method. Economic and Social Development: Book of Proceedings, 684-690.
28. Perera, P. S. T, Perera, H. S. C. (2013). Developing a Performance Measurement System for Apparel Sector Lean Manufacturing Organizations in Sri Lanka, The journal of Business Perspective, vol. 17, No. 4, Pp: 293-301.
29. Steven, T and P, Levy. (2018). A multilevel leadership process framework of performance Management. Human Resource Management Review.Vol 3: pp 1-14.
30. Willems, G., Pison, G., Rousseeuw, P. J., & Van Aelst, S. (2002). A robust Hotelling test". Metrika, 55, 125-138. P. Doi.org/10.1007/s001840200192
31. Wilson, S., J, Mc Calman. (2017). Re-imagining ethical leadership as leadership for the greater good. European Management Journal 35 (2017) 151-154.
32. Zhang, D., Linderman, K. and Schroeder, R.G. (2012), The moderating role of contextual factors on quality management practices", Journal of Operations Management, 30(1):12-23.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

پیوست

جنسیت گروه نمونه

	فراوانی	درصد
زن	۵۸	۴۶,۴
مرد	۶۷	۵۳,۶
کل	۱۲۵	۱۰۰,۰



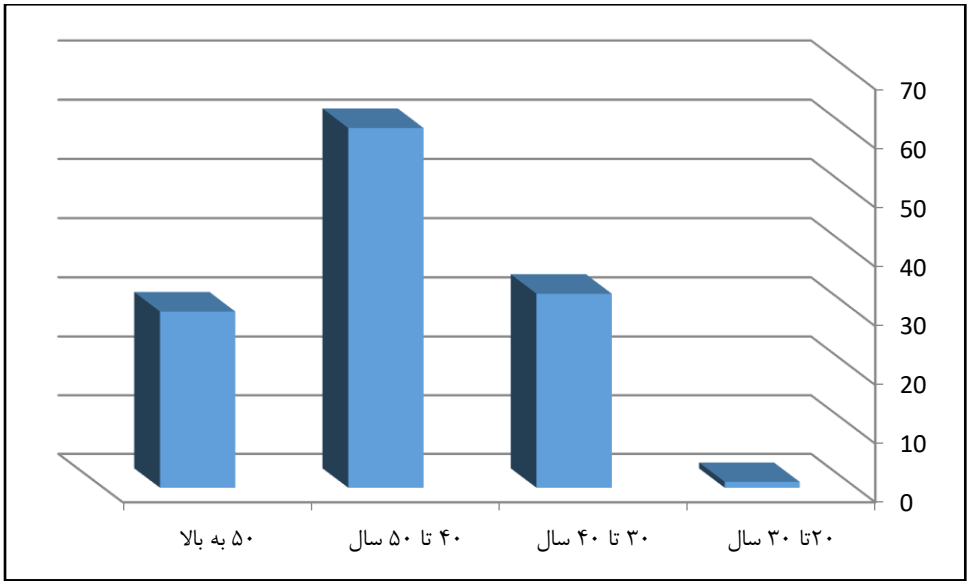
نمودار جنسیت گروه نمونه

جدول گروه نمونه

	فراوانی	درصد
۲۰ تا ۳۰ سال	۱	۰,۸
۳۰ تا ۴۰ سال	۳۳	۲۶,۴
۴۰ تا ۵۰ سال	۶۱	۴۸,۸

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

۵۰ به بالا	۳۰	۲۴,۰
کل	۱۲۵	۱۰۰,۰

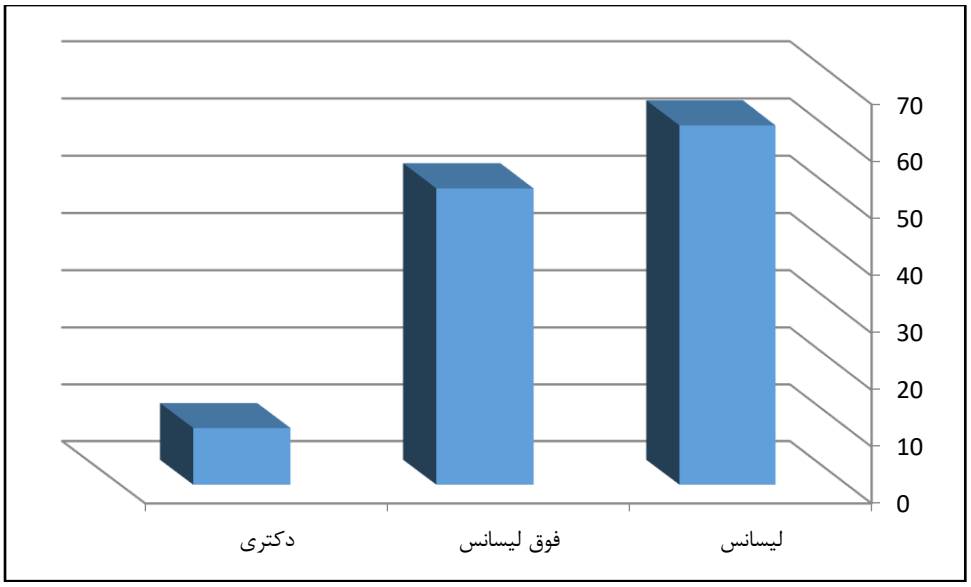


نمودارسن گروه نمونه

جدول تحصیلات گروه نمونه

	فراوانی	درصد
لیسانس	۶۳	۵۰,۴
فوق لیسانس	۵۲	۴۱,۶
دکتری	۱۰	۸,۰
کل	۱۲۵	۱۰۰,۰

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]



نمودار تحصیلات گروه نمونه

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]