

Journal iranian political sociology

Vol. 4, No.4, winter2022

<https://dx.doi.org/10.30510/psi.2022.307422.2398>

**Phenomenological study of strategic plans and policy makers of managers in organizations
(Case study of Isfahan banks)**

Abstract

The roles of the manager can be in the areas of creating morale among employees, staff growth, problem solving, conflict resolution, appropriate allocation of resources, access to necessary information, communication with subordinates, transparency, understanding of responsibilities and The purpose of this study is a phenomenological study of the roles of managers in banks in Isfahan. This study is a qualitative research in terms of the nature of the data. Data analysis has been done qualitatively and phenomenologically. The statistical population of this study is managers working in banks in Isfahan. The sample size was 13 people who were selected by snowball sampling method. Data were analyzed from interviews and theoretical studies and research literature through primary and secondary coding. This led to conceptualization and categorization. The results showed that a total of 201 initial codes were extracted from 13 interviews for different banks and based on that, 100 initial concepts were obtained. Presenting exploratory innovation, paying attention to external factors, paying attention to internal factors, strengthening managerial competencies, strengthening human resources, developing structural factors, developing cultural factors, optimizing staff characteristics, paying attention to intervention conditions, alliance, strengthening balancing strategy, presenting Complex structures, attention to the market, profitability and attention to constant growth).

Keywords: phenomenological, role, manager, bank, Isfahan city.

<https://dx.doi.org/10.30510/psi.2022.307422.2398>

مطالعه پدیدارشناسانه نقش‌های راهبردی و سیاست‌گذارانه مدیران در سازمان‌ها (مطالعه موردی بانک‌های شهر اصفهان)

حسن سفیدگر نائینی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۹

سعید شریفی^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۷

منصوره پورمیری^۳

چکیده

نقش‌های مدیر می‌تواند در زمینه‌های ایجاد روحیه در بین کارکنان، رشد کارکنان، حل مشکلات، حل تعارضات، تخصیص متناسب منابع، دستیابی به اطلاعات لازم، ارتباط با زیردستان، شفاف سازی، درک مسئولیت‌ها و... باشد. هدف از پژوهش حاضر مطالعه پدیدارشناسانه نقش‌های راهبردی و سیاست‌گذارانه مدیران در بانک‌های شهر اصفهان می‌باشد. این پژوهش از لحاظ ماهیت داده‌ها در زمره تحقیقات کیفی قرار می‌گیرد. تحلیل داده‌ها به شیوه کیفی و پدیدارشناسی صورت گرفته است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران شاغل در بانک‌های شهر اصفهان می‌باشند. حجم نمونه به تعداد ۱۳ نفر انتخاب شدند که روش نمونه‌گیری به شیوه گلوله برفی می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و مطالعات نظری و ادبیات تحقیق از طریق کدگذاری‌های اولیه، ثانویه صورت گرفته است. این کار منجر به مفهوم‌پردازی و مقوله‌پردازی گردید. نتایج نشان داد در مجموع ۲۰۱ کد اولیه از ۱۳ مصاحبه برای بانک‌های مختلف استخراج شد و بر مبنای آن ۱۲۰ مفهوم اولیه به دست آمد و در مفهوم سازی بعدی ۴۸ مفهوم برای بانک استخراج و مقولات نقش مدیران شامل ۱۷ مقوله (ارائه نوآوری بهره‌بردارانه، ارائه نوآوری اکتشافی، توجه به عوامل بیرونی، توجه به عوامل درونی، تقویت شایستگی‌های مدیریتی، تقویت منابع انسانی، توسعه عوامل ساختاری، توسعه عوامل فرهنگی، بهینه سازی خصوصیات کارکنان، توجه به شرایط مداخله‌ای، ائتلاف پذیری، تقویت استراتژی موازنه، ارائه ساختارهای پیچیده، توجه به بازار، سودآوری، توجه به رشد دائمی و سیاست‌گذاری راهبردی) می‌باشد.

کلمات کلیدی: بانک، پدیدارشناسانه، شهر اصفهان، نقش راهبردی و سیاست‌گذارانه، مدیر.

^۱ دانشجوی دکتری رشته مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

Hassan.sefidgar.1394@gmail.com

^۲ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول) sa.sharifi@khuisf.ac.ir

^۳ عضو هیات علمی و استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران pourmiri@khuisf.ac.ir

هرگونه ارزیابی عملکرد مدیران، تحلیل رفتاری آنان و تشخیص بیماری‌های مدیریت، اصولاً مستلزم شناخت عمیق نقش‌هایی است که مدیران ایفا می‌کنند. گرچه شناخت نقش‌ها از درجه اهمیت بالایی برخوردار است، اما ضرورت بیشتر مطالعه نقش‌ها از آن روست که مبنای اقدامات و مطالعات بعدی در بهبود سیستم‌های مدیریت و اصلاحات کارکردی سازمان‌ها قرار می‌گیرد. اساس نظریه نقش‌های مدیریتی این است که باید با ملاحظه آنچه مدیر انجام می‌دهد، فعالیت‌ها یا نقش‌های وی را تعیین کرد. پی بردن به کیفیت نقش مدیران، به منظور خنثی سازی و از بین بردن کاستی‌ها و نیز کیفیت بخشی به اخلاق حرفه‌ای کارکنان، نیاز به انجام پژوهش در این موضوعات را آشکار می‌سازد. آنچه مهم است، وجود شرکت‌هایی با ساختار مختلف در یک محدوده جغرافیایی به نام کشور می‌باشد، که انتظار می‌رود تا بدنه اقتصاد آن را به حرکت درآورد که نقش مدیران در این زمینه بسیار مهم و تعیین کننده می‌باشد که در سالهای اخیر، توجه به اطلاعات و دانش به عنوان سرمایه‌های مهم سازمانی، مورد عنایت پژوهشگران بسیاری بوده است. به گونه‌ای که در مدل‌های اندازه‌گیری تعالی سازمانی نیز به آن توجه ویژه شده است در کنار رویکردهای مختلف سازمانها در معیارهای رهبری، استراتژی، منابع انسانی، شرکتهای بیرونی، منابع مالی، تجهیزات و فناوری؛ نحوه و چگونگی مدیریت بر اطلاعات و دانش در سازمان، نیز از جمله معیارهای مهم در بخش توانمند سازهای مدل تعالی سازمانی و نقش مدیران محسوب می‌شود که در ارزیابی سازمانها مورد توجه و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. از سوی دیگر در عرصه بسیار پیچیده فعالیت‌های امروز سازمانها، تعدد عوامل تأثیرگذار، سرعت تغییر و تحولات، علاقه‌مندی سازمانها به کسب موفقیت و بقای بلندمدت، برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر کرده است، مدیران بدون بهره‌گیری از تفکر راهبردی و سیستمی و ترسیم دورنمای آینده سازمان خود قادر به رهبری و هدایت صحیح در این عرصه پیچیده نیستند. در این عصر از پیشرفت علم و فناوری، برنامه‌ریزی راهبردی، ابزاری سودمند برای مدیران و کارشناسان سازمانها و رشته فعالیت‌های مرتبط است و به منظور برخورداری اثربخشی با چالش‌های محیطی که بر توانایی سازمان‌هایشان برای کسب سود و توسعه فعالیت‌ها تأثیر می‌گذارد، فرایند مدیریت راهبردی را مورد توجه قرار داده‌اند. آنها بر این باورند که فرایند مذکور به بهینه ساختن موفقیت سازمان در محیط رقابت کمک می‌کند و این توانایی را می‌دهد که تغییرات و دگرگونی‌ها را دقیق‌تر پیش‌بینی کند و آمادگی سازمان را در مقابل رویدادها و رخدادهای غیرقابل انتظار داخلی و خارجی افزایش دهد. مدیریت راهبردی فرایند اتخاذ تصمیماتی است که به موفقیت و ادامه حیات سازمان منجر می‌شود. یک مدیریت راهبردی پویا و حساب شده جریان هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری و پیش‌بینی انجام فعالیت‌هایی است که موجب تدوین راهبرد اثربخش برای دستیابی هدف‌های سازمان است. از چالش‌های اصلی مدیران ارشد سازمانها، تدوین درست راهبردها و پیاده سازی صحیح آنهاست. اثربخشی مدیریت راهبردی به‌عنوان حصول اهداف و راهبردهای هر سازمان به هزینه بهینه تعریف شده است. امروزه اهمیت جایگاه و نقش مدیران به‌عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان، بر کسی پوشیده نیست و به کارگیری نظام‌های مؤثر انتخاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان نیز طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار است. از آنجا که کارایی و اثر بخشی در سازمان‌ها تا حدود زیادی در گرو عملکرد نقشی مدیران است و مدیران وظایف و عملکردهای مختلف و متعددی دارند، لذا انجام آنها مهارت و

صلاحیت های گوناگون را می طلبد. چون با بهبود عملکرد مدیران چهره سازمان ها نیز دگرگون خواهد شد که در سازمانهای مختلف این امر متفاوت بوده و فضای سازمان به فضای محبت و رشد و بالندگی مبدل خواهد گردید و با انتقال عناصر فرهنگی به نسل نوخواسته و اعمال روش های مناسب تربیتی موجبات رشد شخصیت افراد فراهم خواهد شد، هر گونه کوتاهی و اشتباه در این مورد تاثیرات جبران ناپذیری در رشد افراد در تمامی ابعاد و به تبع آن جامعه را در بر خواهد داشت. با نگاهی دقیق به مفهوم اثربخشی مدیریت راهبردی و نقش مهمی که میتواند به ویژه در بانکها جهت تحقق اهداف به ویژه در جامعه داشته باشد، میتوان به ضرورت استفاده از آن پی برد. مدیریت راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی میتواند راه حل مناسبی برای بسیاری از مسائل بانکهای دولتی و خصوصی باشد.

مدیران در هر سطحی که باشند و در هر نوع سازمانی که فعالیت کنند باید به مهارتهای اداری، انسانی و فنی مجهز شوند تا بتوانند در نیل به اهداف تعیین شده سازمان را یاری رسانند. با وجود این که همه مدیران، امر رهبری و هدایت گروهی را برای رسیدن به اهدافی معین بر عهده دارند این روند را با شیوه های مختلفی ممکن است پیش ببرند که هر یک از این شیوه ها به عنوان یک نقش مدیریتی خاص طبقه بندی میشوند. مدیر باید از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به سوی هدف های مورد نظر و فرآیند نفوذ در دیگران را داشته، به طوری که آنها با اشتیاق و جدیت در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش کنند که این امر در بخش های مختلف بدون شک متفاوت است. نقش های سیاست گذارانه و راهبردی مدیر می تواند در زمینه های ایجاد روحیه در بین کارکنان، رشد کارکنان، حل مشکلات، حل تعارضات، تخصیص متناسب منابع، دستیابی به اطلاعات لازم، ارتباط با زیردستان، شفاف سازی، درک مسئولیت ها و... باشد. مدیر باید هم بر وظیفه و هم بر رابطه بین سازمان تأکید داشته باشد. مدیر و رهبر راهبردی، با تکیه بر چشم انداز راهبردی به تغییرات محیط پاسخ می دهد و با پیش بینی این موضوع که در آینده چه تغییراتی رخ می دهد، سازمان را هدایت می کند. رهبری راهبردی، مجموعه باورهایی را پایه گذاری می کند که اعضا بر پایه و در جهت آن ها فعالیت می کنند. رهبری راهبردی، رسالت و هدف های سازمان را شکل می دهد و گام های نهایی را در جهت اجرا و ارزیابی راهبردها برمی دارد. در واقع، مدیران راهبردی مسئول موفقیت یا شکست سازمان ها هستند. نظریه های مختلفی درباره مدیر ارائه شده است. از نظریه های شخصیتی که مدیران را بر اساس ویژگی های شخصیتی از غیر مدیران متمایز می کنند؛ تا نظریه های رفتاری که مدیران را بر اساس نوع رفتارشان به طور کلی به دو طبقه رابطه مدار و وظیفه مدار تقسیم می کنند. مدیر وظیفه مدار، استبدادی عمل کرده و تمام تصمیمات را به تنهایی می گیرد و مدیر رابطه مدار با دیگران به مشورت می نشیند و مشارکتی عمل می کند. اینکه مدیر از چه شیوه مدیریتی در رفتار با افراد یا گروه ها استفاده کند، به سطح آمادگی کسانی بستگی دارد که مدیر می کوشد در آنها نفوذ کند. بدون تردید، هر سازمانی در ایفای وظایف و تحقق اهداف خود موفق است که علاوه بر استقرار سیستم مدیریتی کارآ و هدفمند، بهترین افراد را در اختیار داشته باشد و چشم اندازی راهبردی و سیاست گذارانه داشته باشد. از طرفی نگرشهای افراد برای مدیریت سازمانی اهمیت زیادی دارد، زیرا این نگرشها هستند که رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار میدهند، به ویژه نگرشهایی که به عملکرد و تعهد حرفه ای سازمانی مربوط میشوند و از سودمندترین موضوعات رشته رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی می باشند. به باور فرای، سری و استوا^۴، مدیران راهبردی سه مسئولیت اصلی به عهده دارند: ایجاد زمینه تغییر، ایجاد تعهد و مالکیت، ایجاد

4. Frye, Series & Staya

توازن بین ثبات و نوآوری. نقش اصلی مدیر راهبردی این است که فرآیند یادگیری سازمانی و تغییرات را به شکل پایدار تسهیل کنند و برجسته‌های کلیدی نظیر تعیین هدف‌ها، ارتباطات و نظارت بر عملکرد تکیه کنند. مدیران راهبردی افرادی پویا و منعطف هستند و شرایط مبهم را تحمل کرده و خود را با آن تطبیق می‌دهند. لذا، مدیر راهبردی باید برنامه ریزی و کنترل کند و دارای تفکر راهبردی باشد. مدیر راهبردی باید شرایط درونی و بیرونی بانک را در نظر بگیرد و با توجه به آن راهبرد تعیین کند بر این پایه، مدیر راهبردی می‌تواند رفتار مشتریان و کارکنان را پیش‌بینی کند. لذا، ضروری است مدیران بانک در زمینه راهبردی تخصص داشته باشند یا دوره‌های آموزشی لازم را گذرانده باشد تا این مهارت‌ها را برای رسیدن به وضعیت مطلوب به کار گیرند.

با توجه به اهمیت این موضوع، این پژوهش درصدد شناسایی نقش‌های راهبردی و سیاست‌گذارانه مدیران بانک‌ها است تا با به کارگیری این مهارت‌ها، فرایند مدیریت راهبردی در بانک‌ها بهبود یابد و به توسعه مبانی نظری مدیریت راهبردی در بانک‌ها کمک شود. بنابراین مطالعه جامعی که بتواند نقش راهبردی و سیاست‌گذارانه مدیران در شرکتها را روشن کند، بسیار ضروری است.

تحقیقاتی در زمینه‌ی نقش مدیران و سازمان‌ها صورت گرفته است، کریمی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی به شناسایی و مقایسه ویژگی‌های مورد انتظار مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور اقدام نموده‌اند و نتایج، نشان داده که ویژگی‌های شناسایی شده دارای تفاوت‌هایی در هر یک از این بخش‌ها هستند. برخی از این تفاوت‌ها عبارتند از: توانایی استفاده از مدیران و کارکنان شایسته، انتصاب و تخصیص بر اساس روابط، وجود نیروهای مازاد، ارزیابی عملکرد بر مبنای رویه‌های رسمی و آموزش وسیع‌تر در پروژه‌های بخش دولتی. فشار کاری بیش‌تر و ارتباط مستقیم میزان دستمزد با انجام فعالیت‌ها در پروژه‌های بخش خصوصی، بی‌توجهی به جانشین‌پروری، نگرانی کارکنان پروژه‌های بخش خصوصی از وضعیت آینده و درنهایت، بی‌توجهی به موضوع نهادینه‌کردن دانش در سازمان و رابطه‌ی طولانی‌مدت بین سازمان و کارکنان در پروژه‌های بخش دولتی. عزیزی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی و مقایسه ابعاد مدیریت دانش بین سازمان‌های دولتی و خصوصی پرداخته و مطالعه‌ها نشان داده که از پنج بعد شناسایی شده، تنها در دو بعد فناوری اطلاعات و فرآیندهای مدیریت دانش تفاوت معناداری بین بانک‌های دولتی و خصوصی وجود دارد. زارعی‌متین (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای به بررسی کارایی کارکنان بخش دولتی در مقایسه با بخش غیردولتی در دانشگاه تهران پرداخته و مشخص شد که از جهت کارایی بین کارکنان دولتی و غیردولتی تفاوتی وجود ندارد و با توجه به این که واگذاری امور دولتی به بخش خصوصی، باعث کاهش هزینه‌ها می‌گردد، نتیجه گرفته شده که خصوصی‌سازی از این جهت به نفع جامعه است و باید اجرای این سیاست ادامه یابد. کالینز^۵ (۲۰۰۸) به مقایسه عملکرد بخش خصوصی و دولتی در زمینه مدیریت به خصوص اخلاق کاری پرداخته و دریافت که در مقایسه با بخش‌های خصوصی و غیرانتفاعی، بخش عمومی با این که در زمینه جذب کارکنان اخلاق کاری نسبت به دو بخش دیگر مزیت دارد. ولی این بخش در جذب کارکنان با مهارت نسبت به بخش‌های خصوصی و غیرانتفاعی مشکلات جدی‌تر دارد. لی‌هوا و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهشی به شناسایی عوامل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش و نقش مدیران در بخش دولتی چین پرداخته که نتایج نشان داده به کارگیری روش‌های

⁵ Collins

بخش خصوصی در بخش دولتی به متفاوت بودن مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی و خصوصی از جنبه‌ی فرهنگ، مأموریت سازمان، شایستگی و انگیزش مربوط می‌شود. رشید فرخی (۱۳۸۷) در پژوهشی به بررسی نقش مدیران پرداخته است که نتایج نشان داده که مدیر باید، رهبر باشد و موجبات روحیه و رشد کارکنان را فراهم کند، باید حلال مشکلات باشد و بتواند تعارضات سازمانی را به نحو احسن مدیریت کند، باید برنامه ریز و تخصیص دهنده منابع باشد، نقش اطلاعاتی یعنی گیرنده و توزیع کننده اطلاعات باشد، باید با برقراری ارتباط با زیردستان و سایر سازمانها مجموعه را در رسیدن به اهداف ازپیش تعیین شده یاری دهد و در نهایت باید بتواند با شفاف کردن نقش‌ها و اهداف، یک درک صحیحی از مسئولیت‌ها، اهداف کاری، مهلت‌ها و انتظارات عملکردی را برای کارکنان ایجاد کند. سلیمانی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان مهارت‌های راهبردی در مدیریت دانشگاهی نشان دادند که مدیران راهبردی دانشگاه‌ها افزون بر مهارت‌های عمومی مدیریت، به مهارت‌های راهبردی شامل: مهارت تفکر و شم راهبردی، سیاست‌گذاری راهبردی، هنر اداره سرمایه راهبردی، ارتباطات و اخلاق راهبردی نیازمند هستند. ضروری است در جهت تدوین و اجرای اثربخش برنامه راهبردی دانشگاه، دوره‌های مهارت‌آموزی راهبردی برای مدیران آموزش عالی طراحی و برگزار شود. لطیفی (۱۳۸۵) در پژوهشی به بررسی ماهیت کار مدیران در ایران در مقایسه با سایر کشورها اقدام نموده است و نتیجه تحقیق در مورد محتوای کار مدیران به ارایه مدل دوازده نقش برای مدیران ایرانی منتهی شده است. این دوازده نقش عبارتند از: مدیریت برخورد، مدیریت کارکنان یا رهبری، توسعه دهنده سیستم، محافظت کننده سیستم، کارآفرینی، مدیریت منابع، گیرنده اطلاعات، توزیع کننده اطلاعات، شبکه سازی، سخنگو، نقش تشریفاتی و بالاخره نقش اجتماعی. نکته قابل توجه اینکه در میان اموری که مدیران ایرانی به آنها می‌پردازند، سهم دو وظیفه آموزش کارکنان و ایفای نقش اجتماعی ایشان بسیار چشمگیر و متمایز از وظایف مدیران در کشور توسعه یافته ای مانند آمریکا است.

روش

این پژوهش از لحاظ ماهیت داده‌ها در زمره تحقیقات کیفی قرار می‌گیرند. تحلیل داده‌ها به شیوه کیفی و پدیدارشناسی صورت گرفته است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران شاغل در بانک‌های شهر اصفهان می‌باشند. حجم نمونه به تعداد ۱۳ نفر (انتخاب شدند که روش نمونه گیری به شیوه گلوله برفی بوده و از این افراد متخصص خواسته خواهد شد تا افراد دیگر را که آشنایی به موضوع پژوهش دارند را معرفی نمایند) انتخاب شد. داده‌های با ابزار چک لیست و مشاهده و مصاحبه گردآوری شد و در تئوری پیمایشی مبتنی بر مشاهده و مصاحبه، روش تحلیل‌ها بدین گونه است که هر قسم از داده‌ها، بلافاصله بعد از جمع‌آوری آنها مورد تحلیل قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و مطالعات نظری و ادبیات تحقیق از طریق کدگذاری‌های اولیه، ثانویه و مقایسه‌ای صورت می‌پذیرد در مرحله کدگذاری اولیه که اولین مرحله کدبندی بوده، داده‌ها به صورت سطر به سطر و یا پاراگرافی کدبندی و مفهوم‌بندی شدند؛ یعنی داده‌ها خرد و مقایسه می‌شود. این کار منجر به مفهوم‌پردازی و مقوله‌پردازی می‌گردد و در طی مرحله کدگذاری ثانوی مفاهیم بر اساس اشتراکات یا هم معنایی در کنار هم قرار گرفتند و مفاهیم یکسان در یک مقوله طبقه‌بندی شدند و مفاهیم را تشکیل خواهد

داد که به ارائه مقولات منتهی می‌شود. سرانجام، با تحلیل نظری (کدگذاری اصلی) مهم‌ترین موضوعات استخراج شده از مصاحبه‌ها و مبانی نظری، به مطالعه پدیدارشناسانه نقش‌های مدیران در بانکها اقدام شد.

یافته‌ها

از هر یک مدیران در مورد نقش آن سوال شد و نظرات و گفته‌های آنها به صورت پاراگراف که منتبج به ۱۳ پاراگراف شد. بر این اساس پس از بررسی مصاحبه‌های انجام شده، نسبت به یادداشت آن‌ها اقدام شد و در ادامه نسبت به استخراج کدهای اولیه از متن هر مصاحبه بر اساس منطق حاکم بر نظریه پیمایشی اقدام شده است. در این راستا، در مجموع ۲۰۱ کد اولیه از ۱۳ مصاحبه برای بانک‌های مختلف استخراج شد (جدول ۱).

جدول ۱- کدهای باز (مفاهیم) استخراجی از مصاحبه‌ها

منبع کد	تعداد کد	کد	کد اولیه
L	۲۵	L۱	تخصص‌گرایی
		L۲	پراکنده نمودن جغرافیایی شعبات
		L۳	حمایت از مدیران ارشد
		L۴	تصمیم‌گیری مشارکتی
		L۵	توسعه دانش و مهارت و توانایی
		L۶	آموزش ضمن خدمت و بازآموزی
		L۷	بروز رسانی اطلاعات
		L۸	سیستم پاداش مناسب
		L۹	کانال‌های باز ارتباطی
		L۱۰	جذب دانش جدید
		L۱۱(۱)	جذب فناوریهای نوین
		L۱۱(۲)	اشتراک دانش
		L۱۱(۳)	ادغام واحدهای سازمانی
		L۱۱	توسعه فرهنگ کار تیمی
L۱۲	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری (تقویت فرهنگ مشارکتی)		
L۱۲(۱)	توسعه فناوری		
L۱۳	داشتن مهارت در کشف و دانش جدید و نظریه‌پردازی		
L۱۴	تقویت خودکارآمدی		

		L15	طرفداری از ویژگی‌های مثبت شخصیتی
		L16(1)	ویژه نمودن صنعت بانکداری
		L16(2)	همراستایی با سیاست‌های اقتصادی کشور
		L17	توسعه منابع مالی، انسانی، اطلاعاتی
		L17(1)	توسعه منابع مالی
		L18	رسانه‌ای کردن فعالیت‌ها (توجه به رسانه‌ها)
		L19	ارائه چشم‌انداز و استراتژی
		L20	نبوغ و خلاقیت
		L21	بلوغ مدیریتی
		0	۱۸
O1(2)	تفکیک واحدها		
O1(3)	ارائه راهبرد موازنه و ساختار ...		
O2	ارائه تصمیمات متمرکز به مدیران ارشد در درون سازمان		
O3	ارائه تصمیمات مشارکتی برای امور برون‌سازمانی		
O4	رسمیت بخشی به کار		
O5	رسمیت بخشی به برنامه‌ها		
O6	ایجاد ساختار انعطاف‌پذیر		
O7	شرح شغل روشن - آزادی عمل همزمان		
O8	تأکید تخصص در استخدام - اهمیت کلی دانی در عمل		
O9	تشکیل واحد بازاریابی		
O10	شناسایی نیازهای مشتری		
O11	تأسیس شعبه جدید		
O12	طراحی کارت شهروندی برای پرداخت‌ها		
O13	سیر هدفمند		
O14	پیاده‌سازی هدف		
O15	ابزارشناسی		
O16	برنامه‌نویسی		
P	۲۳	P1(1)	تدوین فرهنگ یادگیری
		P1(2)	آموزش کارکنان
		P2	تقویت فرهنگ مشارکتی

		P۳(۱)	توجه به شایستگی فنی
		P۳(۲)	تقویت شایستگی کارآفرینانه
		P۴	تقویت مهارت‌های چندگانه
		P۵	تقویت خودکارآمدی
		P۶	طرفداری از ویژگی‌های مثبت شخصیتی
		P۷	رقابت در صنعت بانکی
		P۸	ارائه تصمیمات مشارکتی برای امور برون‌سازمانی
		P۹	برون‌سپاری
		P۱۰(۱)	تدوین استراتژی
		P۱۰(۲)	سودآوری
		P۱۱	بهبود عملکرد
		P۱۲	ارتباط با مشتری
		P۱۲(۱)	دست‌یابی به فن‌آوری و علوم جدید
		P۱۳	استفاده از خدمات فعلی
		P۱۴	توجه به پروژه کنونی
		P۱۵	تقویت شایستگی فردی
		P۱۶	انعطاف‌پذیری
		P۱۷	دوراندیش
		P۱۸	سیاست‌مدار
P۱۹	آینده‌نگار		
Q	۲۳	Q ۱	گرایش کارآفرینانه
		Q ۲	ارائه فرهنگ ریسک‌پذیری
		Q ۳	انعطاف کردن منابع انسانی
		Q ۴	خودکارآمد کردن کارکنان
		Q ۵	توجه به ویژگی‌های شخصیتی
		Q ۶(۱)	پویایی و تغییرات محیط
		Q ۶(۲)	تغییر در فن‌آوری
		Q ۶(۳)	تغییر در سامانه‌های اجتماعی
		Q ۶(۴)	پیروی از تغییرات قانون
		Q ۷	رقابت‌پذیر نمودن

		Q ۸	غنی کردن بانک		
		Q ۹	نردیک سازی صنعت و بانک		
		Q ۹(۱)	رسانه‌ای کردن فعالیت‌ها		
		Q ۱۰	نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌برداری		
		Q ۱۱	اتحاد با بانک‌های دیگر		
		Q ۱۲	جداسازی زمانی		
		Q ۱۳	ایجاد موازنه هارمونیک		
		Q ۱۴	تمایزبندی ساختاری		
		Q ۱۵	جداسازی فضایی		
		Q ۱۶	ساختارسازی موازی		
		Q ۱۷	برند سازی بانک		
		Q ۱۸	حذف فناوری مخرب		
		Q ۱۹	اتحاد با نهادهای هم‌طرز دیگر		
		R	۲۰	R ۱	طرفداری از ویژگی‌های مثبت شخصیتی
				R ۲	کارمندیابی انتخابی
				R ۳	چرخش شغلی و غنی‌سازی شغل
				R ۴	ارائه رفتارهای یکنواخت و نوآورانه
				R ۵	ارائه ارتباطات باز
				R ۶	جذب دانش جدید
R ۷	ارائه فرهنگ‌سازمانی مشترک				
R ۸(۱)	یادگیری مهارت‌های جدید				
R ۸(۲)	ارزش قائل شدن سازمان برای تغییر و تحول در مهارت‌ها				
R ۹(۳)	اهمیت دادن به انطباق و سازگاری				
R ۱۰	تقویت فرهنگ مشارکتی				
R ۱۱	ریسک‌پذیری				
R ۱۲	تخصص‌گرایی				
R ۱۳	غنی کردن محیط بانک				
R ۱۴	ایجاد گزینش متناسب				
R ۱۵	جداسازی ساختاری				
R ۱۶	اتحاد با بانک‌های دیگر				

		R۱۷	ساختارسازی موازی
		R۱۸	بهینه سازی اقدامات فعلی
		R۱۹	پویاسازی محیط
S	۱۷	S۱	همگام شدن با تغییرات سیاسی
		S۲	توجه به شاخصه های فرهنگی در کار
		S۳	توجه به تغییرات آیین نامه و قانون نظام بانکی
		S۴	رقابت پذیری
		S۵	رسانه ای کردن فعالیتها
		S۶	اتحاد با بانکهای دیگر
		S۷	تمایزبندی ساختاری
		S۷(۱)	تفکیک واحدها
		S۸	تکامل کلنی های مجزا
		S۹	بهینه سازی اقدامات فعلی
		S۱۰	جداسازی فضایی
		S۱۱	نوآوری
		S۱۲	برند سازی بانک
		S۱۳	کشف فناوری جدید
		S۱۴	سیاست گذار
		S۱۵	دوری از سیاست زدگی
S۱۶	مجری گری		
T	۱۵	T۱	ارائه کارگاههای گوناگون دانش افزایی
		T۱(۱)	توسعه استعداد
		T۲	مهارت آموزی کارکنان
		T۳	ایجاد شرایط تصمیم گیری به صورت جمعی، احساس تعلق
		T۴	تقویت خودکارآمدی
		T۵	رهبری تحول گرا
		T۶	جداسازی فضایی
		T۷	گزینش متناسب
		T۸	تخصص گرایی
		T۹	سودآوری پایدار

		T10	کاهش هزینه
		T11	ایجاد رضایت‌مندی در مشتریان
		T12	تفکر واگرا
		T13	سیاستگذار علمی
		T14	گذشته نگر
U	۲۰	U1	سیستم پاداش اثربخش و متناسب با عملکرد نوآورانه
		U2	ایجاد کانال‌های باز ارتباطی
		U3	ارائه فرهنگ مشترک
		U3(1)	اشتراک در ایده و دانش موجود
		U4	تمرکز بر یادگیری دانش موجود
		U4(1)	کسب دانش جدید
		U5	ایجاد امنیت روان‌شناختی
		U6	جو و گرایش کارآفرینانه
		U7	ریسک‌پذیری و پیشگامی
		U8	تقویت مهارت‌های چندگانه
		U9	تقویت خودکارآمدی
		U10	پیروی از سیاست دولت در تغییر نرخ سود و تسهیلات و تسهیلات تکلیفی از سوی دولت
		U11	ارائه خدمات جدید
		U11(1)	ایجاد رقابت در خدمات
		U12	ایجاد محیط پویا
		U13	کاهش هزینه
		U14	ارائه بسته‌های جدید و تسهیلات ویژه و خدمات خاص
U15	گزینش و برون‌سپاری		
U16	جداسازی زمانی		
U17	ارائه سازمان فرامتن		
V	۱۵	V1	تدوین فرهنگ یادگیری
		V1(1)	اشتراک دانش
		V1(2)	روحیه همکاری و اعتماد
		V2	خود کارآمد کردن کارکنان

		V۳	ریسک پذیر کردن بانک		
		V۴	انطباق و سازگاری با تغییرات دانش		
		V۵	رسانه‌ای کردن فعالیت‌ها		
		V۶	گزینش و برون‌سپاری		
		V۷	اتحاد با بانک‌های دیگر		
		V۸	بهینه سازی اقدامات فعلی		
		V۹	تکامل کلنی‌های مجزا		
		V۱۰	استفاده از ساختارهای موازی		
		V۱۱	آزمایشگر		
		V۱۲	ناظر		
		V۱۳	تحلیل گر		
		W	۱۵	W ۱	توجه به شایستگی فنی و عملیاتی
				W ۲	تقویت خودکارآمدی
W ۲(۱)	افزایش دانش و مهارت				
W ۳	پویاسازی محیط				
W ۴	توجه به تغییرات آیین نامه و قانون نظام بانکی و مقررات				
W ۵	توجه به شاخصه های فرهنگی در کار				
W ۶	ایجاد تغییرات تکنولوژی				
W ۷	تنوع خدمات در بازار				
W ۸	اتحاد با بانک‌های دیگر				
W ۹	گزینش متناسب				
W ۱۰	تکامل کلنی‌های مجزا				
W ۱۱	ساختار سازی موازی				
W ۱۲	رشد بانک				
W ۱۳	تقویت شایستگی فردی				
W ۱۴	آسیب شناس				
X	۸	X۱	شرح شغل منعطف و روشن		
		X۲	استخدام افراد مناسب		
		X۳	استفاده از رهبری تحول‌گرا و اقتدارگر		

		X۴	یکپارچگی سازی استراتژیک
		X۵	حمایت از رفتارهای نوآورانه
		X۶	ایجاد رفتارهای اصلاحی
		X۷	ایجاد فضای مشارکت در تصمیم‌گیری
		X۷(۱)	ایجاد فضای مبنی بر اعتماد
Y	۱۳	Y۱	ارائه فرهنگ مشترک
		Y۱(۱)	توسعه فرهنگ ریسک‌پذیری در سطح بانک
		Y۲	تخصص‌گرایی
		Y۳	طرفداری از ویژگی‌های مثبت شخصیتی
		Y۴	پیروی از قوانین حاکم بر نظام بانکی
		Y۴(۱)	پیروی از سیاست‌های بانک مرکزی
		Y۵	توسعه دامنه فعالیت
		Y۶	جداسازی فضایی
		Y۷	موازنه هارمونیک
		Y۸	تکامل کلنی‌های مجزا
		Y۹	میان‌روی
Z	۷	Y۱۰	جداسازی وظایف
		Y۱۱	طراحی سازمان فرا متن
		Z۱	یکپارچگی سازی استراتژیک
		Z۲	سیستم پاداش بر مبنای عملکرد
		Z۳	اهمیت دادن به انطباق و سازگاری
		Z۴	جداسازی فضایی
		Z۵	اکتشاف منابع جدید و بهره‌برداری و ایجاد سود
		Z۶	تصمیم‌گیری مشارکتی
		Z۷	تقویت خودکارآمدی

کدگذاری اولیه

پژوهشگر در مرحله کدگذاری اولیه به کدگذاری بر اساس پاراگراف از تمام مصاحبه‌های انجام‌شده پرداخت و بعد از ادغام و ترکیب کدهای مشابه و حذف موارد تکراری یا مبهم، بیش از ۲۰۰ مفهوم اولیه را استخراج کرد.

کدگذاری ثانوی

در مرحله دوم که به کدگذاری ثانوی اختصاص دارد. هدف این کدگذاری، تلفیق داده‌هایی است که در مرحله کدگذاری اولیه به دست آمده‌اند، در کدگذاری ثانوی، یکی از مقوله‌های کدگذاری اولیه به‌عنوان مقوله با پدیده‌ای اصلی انتخاب شده و در مرکز فرآیند قرار می‌گیرد و سپس سایر مقوله به آن ربط داده می‌شود.

جدول ۱- کدگذاری ثانوی (مفاهیم و مقولات) در بانک‌ها

مقوله اصلی	مقولات	مفاهیم	کد	کد باز(ثانویه)
نقش مدیر	ارائه نوآوری بهره‌بردارانه	اصلاح و بهبود فرآیندها و رویه‌های کاری	Q18	حذف فناوری‌های مخرب
			L16(1)	ویژه نمودن صنعت بانکداری
		خدمت‌رسانی به مشتریان کنونی	P13	پذیرش محصولات و خدمات کنونی
			P14	تاکید بر تکمیل کردن پروژه‌های فعلی بانک
	ارائه نوآوری اکتشافی	استفاده از دانش و فناوری موجود	L7	به روز رسانی اطلاعات کنونی
			O10	شناسایی نیازهای جدید مشتریان
		شناسایی نیاز مشتری و ارائه خدمات بر اساس نیاز مشتری	O1(1),S11, Q10	نوآوری اساسی در محصولات و خدمات کنونی
			O11, L2	تأسیس شعبه جدید در نقاط حساس
			Y5, U11	تنوع در خدمات و محصولات و توسعه دامنه فعالیت
			Q17, S12	برند سازی بانک
		کشف و به کار گیری دانش و	S13, L12(1), P12(1),	کشف و استفاده فناوری جدید

توجه به عوامل بیرونی	فناوری جدید	Q6(2)	کسب و به کارگیری دانش جدید
		L10 R6 L11(1)	
	لزوم توجه به نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع به آنها	O12	طراحی کارت شهروندی برای پرداخت‌ها
		P12	ارتباط با مشتری
	پویاسازی محیطی	R19, Q6(1), Q6(3), U12, W3	پویایی و تغییر در متغیرهای اجتماعی
		W6	تغییرات سریع علم و تکنولوژی
		Q9	نزدیک سازی صنعت و بانک
	کسب مزیت رقابتی	T7	کسب مزیت رقابتی در صورت به کارگیری نوآوری
		Q7, U11(1)	نیاز به رقابت با سایر رقبا (برای جذب مشتری، ارائه خدمات نوین)
		P7, S4	رقابت در صنعت بانکی
عوامل درونی	مدیریت هزینه	T10,U1 3 W11	اهمیت توجه به کاهش هزینه‌های بانک و ایمنی آن
تقویت شایستگی‌های مدیریتی	یکپارچگی سازی استراتژیک	L19, P10(1), X4, Z1	چشم انداز و استراتژی
	حمایت از مدیران ارشد	L3	تعهد مدیران نسبت به تعقیب دوسوتوانی
	رهبری امور	L17	در اختیار گذاشتن منابع مالی، انسانی، اطلاعاتی و تکنولوژیکی
	یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد	T5, X3	رهبران تحول‌گرا، استفاده از رهبری تحول‌گرا و اقتدارگر
۵) مبد	طراحی شغل	O1(2), S7(1)	تفکیک واحدها
		O6	انعطاف‌پذیری شغلی (ارگانیک)/ شرح شغل روشن

بهبود سازی خصوصیات کارکنان	یادگیری و تسهیم دانش	U4(1), U4	تمرکز بر یادگیری دانش جدید
		S2, W5	توجه به شاخصه های فرهنگی در کار
		P1(1), V1	تدوین فرهنگ یادگیری
		L11(2), U3(1), V1(1), R7, U3	اشتراک ایده و دانش موجود بین کارکنان
			ارائه فرهنگ‌سازمانی مشترک
	توسعه فرهنگ مشارکت	U5	ایجاد امنیت روان‌شناختی برای رفتارهای نوآورانه
		V1(2), X7(1)	روحیه همکاری و اعتماد
		X7	ایجاد فضای مشارکت در تصمیم‌گیری
		L9, U2, R5	ایجاد کانال‌های باز ارتباطی
		L11, P2	توسعه فرهنگ کار تیمی
		L12, R10	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری (تقویت فرهنگ مشارکتی)
	توجه به کلی دانی - تخصص گرایی، تجربه گرایی	L1, R12, T8, Y2, O8	داشتن تخصص در حوزه های خاص
		L5, W2(1)	داشتن دانش و مهارت کلی
		R8(2)	ارزش قائل شدن سازمان برای تغییر و تحول در مهارت‌ها
		L13	مهارت در خلق دانش جدید و نظریه‌پردازی
P4, U8		مهارت در حوزه های رفتاری و ارتباطی	
X6		توانایی رفتارهای اصلاحی	
X5		توانایی انجام رفتارهای نوآورانه	
R4		قابلیت انجام همزمان رفتارهای یکنواخت و نوآورانه	
O6, Q3		انعطاف‌پذیری منابع انسانی	
Q5, R1, P6, Y3, L15, W13		داشتن شایستگی شخصیتی	
تقویت شایستگی فردی	P3(1), W1	داشتن توجه به شایستگی فنی	

		P15	داشتن تقویت شایستگی کارآفرینانه
		R9(3), V4, Z3	اهمیت دادن به انطباق و سازگاری
توجه به شرایط مداخله ای	پیروی از سیاست‌های اقتصادی دولت	U10, Y4(1)	سیاست دولت در تغییر نرخ سود و و تسهیلات تکلیفی
		L16(2)	همراستایی با سیاست‌های اقتصادی کشور
	پیروی از سیاست‌های بانک مرکزی	Y4	پیروی از قوانین حاکم بر نظام بانکی
	توجه به رسانه‌ها	L18,V5 Q9(1)	توجه به رسانه‌ها به فعالیت‌ها و رفتارهای نوآورانه
		S5	رسانه‌ای شدن خدمات و فناوری بانک‌ها
	توسعه فرهنگ ملی	Y1	ارائه فرهنگ مشترک
توسعه همکاری	همکاری با دیگر بانک‌ها	Q11, Q19	اتحاد با بانک‌های دیگر
		S6, V7, W8	مشارکت با بانک‌های دیگر یا فعالیت مشترک با سایر بانک‌ها
	گزینش و برون‌سپاری	U15, V6, P9, R14, W9	گزینش فعالیت‌های اکتشاف یا بهره‌برداری / برون‌سپاری فعالیت دیگری به بانک دیگر
تقویت استراتژی موازنه	جداسازی فضایی و زمانی	Y10, Q12, T6, U16	در یک دوره زمانی به دنبال اکتشاف و دوره زمانی بعدی بهره‌برداری
		Q15 S10 Y6 Z4	ایجاد واحدهایی جداگانه برای فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری
		R15, S7	جداسازی ساختاری
	تکمیل کلنی - های مجزا	S8, W10, V9, Y8	طراحی و تصویب پروژه ای با هدایت فردی خبره و با دانش برای انجام ترکیبی از فعالیت‌های متضاد
		R18, U14	وجود تیم رهبری که عده ای حامی طرح‌های جدید و عده ای حامی بهینه سازی بسته‌های فعلی
			S9 V8

	موازنه سازی هامونیک	Q13,	انجام فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری در یک واحد سازمانی در یک بازه زمانی
		O1(3), Y7	طراحی فرآیندها و سیستم‌هایی برای فضاوت در خصوص تقسیم وقت بین دو فعالیت
	میانه‌روی	Y9	طراحی بسته‌های جدید و ورود بازارهای جدید و در عین حال بهینه‌سازی بسته‌های موجود
ارائه ساختارهای پیچیده	ساختارسازی موازی	Q14, Q16, R17, V10	ساختاری متشکل از چندین زیرمجموعه‌ای با صلاحیت-های مختلفی برای پاسخگویی به خواسته‌های متضاد
	ساختارسازی فرامتن	U17, Y11	طراحی ارائه سازمان فرامتن (ساختاری با قابلیت ساختار بروکراتیک و همزمان تخت)
توجه به بازار	بهبود رضایتمندی مشتریان	T11	افزایش رضایتمندی مشتریان
		O9	تشکیل واحد بازاریابی
		W7	تنوع خدمات در بازار
سودآوری	سودآوری پایدار	P10(2), T9, Z5	سودآوری، بهره‌وری و سرمایه‌گذاری پایدار
		L17(1)	توسعه منابع مالی
توجه به رشد دائمی	رشد و عملکرد مناسب	P11	بهبود عملکرد بانک
		S11	بهبود نوآوری
		Q8, R13	غنی کردن بانک
		W12	رشد بانک
سیاست گذاری راهبردی	هدف نویسی راهبردی	L20	نبوغ و خلاقیت
		L21	بلوغ مدیریتی
		O13	سیر هدفمند
		O14	پیاده‌سازی هدف
	برنامه ریزی راهبردی	O15	ابزارشناسی
		O16	برنامه نویسی
		P16	انعطاف پذیری
آینده نگری		P17	دوراندیش

	راهبردی	P18	سیاست مدار
		P19	آینده نگار
	راهبرد در عمل	۱۴S	سیاست گذار
		S۱۵	دوری از سیاست زدگی
		S16	مجری گری
	تصمیم گیری راهبردی	T12	تفکر واگرا
		T13	سیاستگذار علمی
		T14	گذشته نگر
		V11	آزمایشگر
		V12	ناظر
		V13	تحلیل گر
		W14	آسیب شناس

نتایج جدول (۱) نشان داد که مقولات نقش مدیران شامل ۱۷ مقوله (ارائه نوآوری بهره بردارانه، ارائه نوآوری اکتشافی، توجه به عوامل بیرونی، توجه به عوامل درونی، تقویت شایستگی های مدیریتی، تقویت منابع انسانی، توسعه عوامل ساختاری، توسعه عوامل فرهنگی، بهینه سازی خصوصیات کارکنان، توجه به شرایط مداخله ای، ائتلاف پذیری، تقویت استراتژی موازنه، ارائه ساختارهای پیچیده، توجه به بازار، سودآوری، توجه به رشد دائمی و سیاست گذاری راهبردی) است.

همچنین دارای ۴۸ مفهوم شامل (اصلاح و بهبود فرآیندها و رویه های کاری، خدمت رسانی به مشتریان کنونی، استفاده از دانش و فناوری موجود، شناسایی نیاز مشتری و ارائه خدمات بر اساس نیاز مشتری، معرفی و توسعه محصولات و خدمات جدید، کشف و به کار گیری دانش و فناوری جدید، لزوم توجه به نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع به آنها، پویاسازی محیطی، کسب مزیت رقابتی، مدیریت هزینه، یکپارچگی سازی استراتژیک، حمایت از مدیران ارشد، رهبری امور، یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد، طراحی شغل روشن- منعطف، استخدام افراد مناسب، تدوین سیستم پاداش اقتضایی (مناسب)، آموزش و توسعه کارکنان، سرمایه گذاری، رسمیت بخشی به کار، سوق دادن بانک به کارآفرینی، تدوین فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش، توسعه فرهنگ مشارکت، توجه به کلی دانی- تخصص گرایی، تجربه گرایی، توسعه مهارت چندانگانه، توسعه ظرفیت رفتاری کارکنان، تقویت شایستگی فردی، پیروی از سیاست های اقتصادی دولت، پیروی از سیاست های بانک مرکزی، توجه به رسانه ها، توسعه فرهنگ ملی، همکاری با دیگر بانک ها، گزینش و برون سپاری، جداسازی فضایی و زمانی، تکامل کلنی های مجزا، بهینه سازی اقدامات فعلی، موازنه سازی هامونیک، میانه روی،

ساختارسازی موازی، ساختارسازی فرامتن، بهبود رضایتمندی مشتریان، سودآوری پایدار، رشد و عملکرد مناسب، هدف نویسی راهبردی، برنامه ریزی راهبردی، آینده نگری راهبردی، راهبرد در عمل و تصمیم گیری راهبردی) است. (شکل ۱).



شکل ۱- الگوی نقش راهبردی و سیاست‌گذارانه مدیران در بانک

نتیجه گیری

بر اساس آنچه مورد بررسی قرار گرفت مشاهده گردید که در مجموع ۲۰۱ کد اولیه از ۱۳ مصاحبه برای بانک‌های مختلف استخراج شد و بر مبنای آن ۱۲۰ مفهوم اولیه به دست آمد. در گام بعدی مقولات نقش مدیران شامل ۱۷ مقوله (ارائه نوآوری بهره‌بردارانه، ارائه نوآوری اکتشافی، توجه به عوامل بیرونی، توجه به عوامل درونی، تقویت شایستگی های مدیریتی، تقویت منابع انسانی، توسعه عوامل ساختاری، توسعه عوامل فرهنگی، بهینه سازی خصوصیات کارکنان، شرایط مداخله ای، ائتلاف پذیری، تقویت استراتژی موازنه، ارائه ساختارهای پیچیده، توجه به بازار، سودآوری و توجه به رشد دائمی و سیاست گذاری راهبردی) است. همچنین دارای ۴۸ مفهوم شامل (اصلاح و بهبود فرآیندها و رویه های

کاری، خدمت‌رسانی به مشتریان کنونی، استفاده از دانش و فناوری موجود، شناسایی نیاز مشتری و ارائه خدمات بر اساس نیاز مشتری، معرفی و توسعه محصولات و خدمات جدید، کشف و به کارگیری دانش و فناوری جدید، لزوم توجه به نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع به آنها، پویاسازی محیطی، کسب مزیت رقابتی، مدیریت هزینه، یکپارچگی سازی استراتژیک، حمایت از مدیران ارشد، رهبری امور، یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد، طراحی شغل روشن- منعطف، استخدام افراد مناسب، تدوین سیستم پاداش اقتضایی (مناسب)، آموزش و توسعه کارکنان، سرمایه گذاری، رسمیت بخشی به کار، سوق دادن بانک به کارآفرینی، تدوین فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش، توسعه فرهنگ مشارکت، توجه به کلی دانی- تخصص گرایی، تجربه گرایی، توسعه مهارت چندگانه، توسعه ظرفیت رفتاری کارکنان، تقویت شایستگی فردی، پیروی از سیاست‌های اقتصادی دولت، پیروی از سیاست های بانک مرکزی، توجه به رسانه ها، توسعه فرهنگ ملی، همکاری با دیگر بانک ها، گزینش و برون‌سپاری، جداسازی فضایی و زمانی، تکامل کلنی‌های مجزا، بهینه سازی اقدامات فعلی، موازنه سازی هامونیک، میانه‌روی، ساختارسازی موازی، ساختارسازی فرامتن، بهبود رضایتمندی مشتریان، سودآوری پایدار، رشد و عملکرد مناسب و هدف نویسی راهبردی، برنامه ریزی راهبردی، آینده نگری راهبردی، راهبرد در عمل و تصمیم گیری راهبردی) است.

بر این اساس می توان گفت که یک تنوعی در نقش های ایفایی مدیران همیشه ملاحظه می شود و این امر در بانکهای مختلف با یکدیگر متفاوت است. نقش راهبردی (نقش‌های) انتخابی مدیران بستگی دارد به شرح وظیفه وی و همچنین وضعیت موجود. تحقق اهداف استقلال و بالندگی در دنیای متحول کنونی، تولید بهتر و بیشتر و ارائه خدمات مناسب تر در راه اعتلای بانک؛ در گرو هدایت، تدبیر و کاردانی مدیرانی است که سکان هدایت، بانک های مختلف را در دریای موج و پرتلاطم موجود به دست گرفته تا آنها را در هر مرحله ای از رشد به جهت مطلوب سوق دهند. جهان شتابنده امروز نیازمند الگوهای جدید است و مدیر آینده بانک باید مجهز به جعبه ابزاری مملو از ساختارهای نوین باشد تا بتواند برای هر کاری ابزار مناسب را برگزیند. بنابراین مدیر در بانکهای مختلف باید، رهبر باشد و موجبات انگیزه و رشد کارکنان را فراهم کند، باید حلال مشکلات باشد و بتواند تعارضات سازمانی را به نحو احسن مدیریت کند، باید برنامه ریز و تخصیص دهنده منابع باشد، نقش اطلاعاتی یعنی گیرنده و توزیع کننده اطلاعات باشد، باید با برقراری ارتباط با زیردستان و سایر سازمانها مجموعه را در رسیدن به اهداف ازپیش تعیین شده یاری دهد و در نهایت باید بتواند با شفاف کردن نقش ها و اهداف، یک درک صحیحی از مسئولیت ها، اهداف کاری، مهلت ها و انتظارات عملکردی را برای کارکنان ایجاد کند. مدیران بانکها به عنوان کنترل‌کننده و ناظر، دائماً محیط اطراف خود را برای به دست آوردن اطلاعات بررسی کرده و ارتباطات و تعاملات میان رابطان و اعضای خارج سازمان با زیردستان شان را مورد مذاقه قرار می‌دهند. همچنین از سوی شبکه‌هایی که در سازمان خود ایجاد کرده‌اند، اطلاعات درخواست نشده و در عین حال لازم را دریافت می‌کنند. البته شبکه گسترده اطلاعاتی مدیران، نوع خاصی از شبکه است که اطلاعات را سریع و از طریق مجاری غیر رسمی در اختیار مدیران بانکها قرار می‌دهد.

نتایج به دست آمده از سوال فعلی با نتایج تحقیق شریف الدین و رولند (۲۰۲۰) که در پژوهشی به بررسی مدیریت دانش و نقش مدیران و تمایز آن در بین بخش خصوصی و دولتی پرداخته اند، همسو بوده و به این نتیجه رسیده اند که که

مدیریت دانش با توجه به جنبه های فرهنگ، مأموریت سازمان، شایستگی و انگیزش در سازمان های دولتی و خصوصی کشورهای مختلف تفاوت دارد. که این امر بر اساس مأموریت ها بسیار متفاوت بوده و شرکت های خصوصی عملکرد بهتری نسبت به شرکتهای دولتی داشته اند. همچنین با نتایج تحقیق آسبورگ و همکاران (۲۰۱۸) که به بررسی جذابیت برند در بخش مدیران در شرکتهای خصوصی و دولتی پرداخته است، همسو بوده و به این نتیجه دست یافته است که عامل اصلی جذابیت بخش دولتی به عنوان کارفرما برای متقاضیان، انگیزه های درونی خدمت به منافع عمومی شهروندان جامعه بوده است و در بخش خصوصی این امر به سوی کسب منافع به نفع شرکت بیان شده است و عملکرد بهتر بخش خصوصی نسبت به بخش دولتی در قسمت منافع شرکت چشمگیر می باشد. همچنین با نتایج تحقیق بهزادموزری (۱۳۹۵) که در مقاله ای به بررسی تفاوت ارتباط سازمانی در سازمانهای دولتی و خصوصی پرداخته است، همسو بوده و نتایج نشان داد که سازمان های دولتی بیش از سازمان های خصوصی به هماهنگی و تلفیق عقیده ها در ارتباطات نیاز دارند. برقراری ارتباط و مراوده میان کارکنان مشکل تر است؛ از این رو مدیران سازمان های عمومی، برای جلب نظر همکاران خود و نفوذ در آنها به دانش، مهارت و تجربه بیشتری نیاز دارند. اگر سازمان ها بخواهند کارایی بالایی داشته باشند و از عهده ی تلاطم های فزاینده بازار بین المللی کسب و کار قرن ۲۱ برآیند، ارتباط بین افراد و گروه ها ضروری است. در سازمان های دولتی موضوع ارتباط سازمانی ارزش و اهمیتی خاص دارد، به ویژه اینکه میان واحدها و افراد سازمان موردنظر تعامل سازنده و مطلوب وجود ندارد و مفاهیم لازم حاصل نمیشود. این سازمانهای دولتی قصد دارد از طریق بهبود ارتباطات سازمانی، ناهماهنگی میان واحدها و افراد را کاهش دهد تا بتواند عملکرد سازمانی را افزایش دهد. همچنین پژوهش جواهری زاده و چرمیان (۱۳۸۸) بر ضرورت مهارت های تشخیص، تطابق، الهام و تجربه و تفکر راهبردی مدیران تاکید دارد. فتح اللهی (۱۳۸۸) و شعبانی (۱۳۹۳) نیز مهارت های آینده نگری و تفکر راهبردی را به عنوان مهارت های لازم برای مدیریت راهبردی مدیران معرفی می کنند. مدیران راهبردی بانکها باید مهارت سیاستگذاری راهبردی داشته باشند زیرا، برای رسیدن به فرادید و چشم انداز سازمان خود باید سیاستگذاری کنند و این مهارت را در خود تقویت کنند. سیاستگذاری راهبردی مستلزم مهارت های شناسایی مسایل پیش روی بانک و بررسی راه حل، تدوین، اجرا، ارزیابی و تغییر سیاست یا خط مشی ها است. لذا، مدیران راهبردی بانکها باید ابزارشناس باشند و فنون پیاده سازی سیاست ها را در عمل بدانند. با در نظر گرفتن شرایط و وضع موجود بانک با نگرش واقع گرایی و مشورت با استادان برنامه را تدوین و اجرا کنند. با توجه به نتایج به دست آمده می توان پیشنهادات زیر را ارائه کرد:

- مدیر باید در قبال کارهای کارکنان خود به مدیران بالاتر و یا ذینفعان پاسخگو باشد. لذا مدیران می بایستی نیروهای خود را در جهتی صحیح، رهبری کنند. مدیران نیروی انسانی توانمند لازم را استخدام کنند، آنها را آموزش دهند و برای انجام امور سازمانی، انگیزه لازم را در آنها ایجاد کنند. این وظیفه مدیر است که کارکنان خود را در انجام وظایف تشویق کرده و همسویی و تعادل لازم را میان نیازهای شخصی کارکنان و اهداف سازمانی ایجاد کند.
- نقش ارزیابی و رصد کارکنان و کارمندان به ویژه در مبحث دانش و مهارت باید مدنظر مدیریت باشد و این امر دائما با رشد فناوریهای روز تطبیق داده شود.

- مدیران بانکها به سبب موقعیت خاص خود در سازمان و نیز عهده‌دار بودن نقش‌هایی همچون رابط، می‌بایستی شخصاً از اطلاعات متعدد افراد بیرون سازمان که با سازمان در تعامل می‌باشند، آگاهی داشته باشند. لذا پهنه وسیعی از اطلاعات ویژه را برای توسعه از طریق فهم و درک سازمان و محیط، جست‌وجو و دریافت کنند و به‌عنوان مرکز اعصاب سازمان (که اطلاعات بیرون و درون سیستم را دریافت و پردازش می‌نماید) پدیدار شوند.
- نقش تدوین راهبرد و استراتژی باید از سوی مدیر در بانک به خوبی مدنظر قرار گیرد و ایجاد یک گروه استراتژیک که بتواند از فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف یک برنامه راهبردی استخراج نماید مدنظر قرار گیرد.
- مدیران به عنوان کنترل‌کننده و ناظر، دائماً محیط اطراف خود را برای به دست آوردن اطلاعات بررسی کرده و ارتباطات و تعاملات میان رابطان و اعضای خارج سازمان با زیردستان شان را مورد مذاقه قرار دهند. همچنین از سوی شبکه‌هایی که در بانک خود ایجاد کرده‌اند، اطلاعات درخواست نشده و در عین حال لازم را دریافت کنند.

- باقی نصرآبادی، علی و جابر میرزا پوری (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی (مورد پژوهش: مراکز پژوهشی دینی استان قم)، مجله مدیریت فرهنگی، سال نهم / شماره بیست و نهم / پاییز.
- پارسایان علی، سیدمحمد اعرابی (۱۳۹۰) رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها: فرد (جلد ۱)، اثر استیون پی. رابینز، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- پهلوانیان، حسین. (۱۳۸۵) تجربه ای موفق از کاربرد مدیریت راهبردی (استراتژیک)، چاپ اول، تهران: نشر نیکو روش.
- حمیدزاده، محمدرضا (۱۳۸۸) «برنامه ریزی استراتژیک و بلندمدت»، تهران: انتشارات سمت، ص ۱.
- جواهری زاده، ناصر؛ چرمیان، احمد (۱۳۸۸) رابطه مدیریت زمان با مهارت‌های مدیران و ویژگی‌های فردی آنان در دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه بصیرت، سال ۱۶. شماره ۴۳.
- رشید فرخی، فلورا (۱۳۸۷)، نقش‌های مدیران، میثاق مدیران، شماره ۲۳: ۱-۲۷.
- زارعی متین حسن، زارع حمید، نوده‌فراهانی جعفر (۱۳۸۸)، کارایی کارکنان بخش دولتی در مقایسه با بخش غیردولتی: مطالعه موردی دانشگاه تهران. نشریه علمی راهبردهای بازرگانی-دانشور رفتار سابق- ۷ (۳۸) ۱۱۲-۱۰۵.
- سلیمانی، فاطمه، عدلی، فریبا و گلنار مهران (۱۳۹۷) مهارت‌های راهبردی در مدیریت دانشگاهی، فصلنامه علمی - پژوهشی آموزش علوم دریایی، شماره ۱۵ زمستان ۹۷.
- سلمانی، محسن؛ فضائی، احمد (۱۳۹۱) مدل مدیریت آموزش عالی مبتنی بر فرهنگ سپاه. دوفصلنامه علمی- پژوهشی پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی، دانشکده علوم انسانی و قدرت نرم دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ۱.
- شعبانی، صادق (۱۳۹۳) سنجش میزان تفکر استراتژیک مدیران معاونت نظارت مالی و خزانهداری کل کشور. پایاننامه چاپ نشده کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی.
- شوقی لرد، الهه، علیزاده ثانی، محسن، شیرخدایی، میثم، عرب، محبوبه (۱۳۹۸). مقایسه جذابیت برند کارفرمایی بخش‌های دولتی و خصوصی: دیدگاه دانشجویان دانشگاه‌های فنی و مهندسی. مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۲(۲)، ۱۱۵-۱۲۹.
- صالحی فرد، کبری و تیموری اصل، یاسر، ۱۳۹۴، بررسی و مقایسه ابعاد مدیریت دانش بین سازمان‌های دولتی و خصوصی، هفتمین کنفرانس ملی و اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش، تهران.
- عزیزی، شهریار، اسدزاد، مهدی، زارع میرک آباد، علی، حسینی، سیدسجاد (۱۳۸۹)، بررسی و مقایسه ابعاد مدیریت دانش بین سازمان‌های دولتی و خصوصی، مدیریت فناوری اطلاعات، بهار و تابستان، دوره ۲، شماره ۴، صص ۹۹-۱۱۶.

- فرنیا، محمد علی و الهی، محمد (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین آموزشهای ضمن خدمت با عملکرد مدیران، از دیدگاه دبیران (مطالعه موردی). علوم مدیریت. سال دوم. شماره ۶. صص ۱۷۳-۱۸۳.
- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۹۰)، مدیریت پویای سازمان، چاپ دوم، انتشارات فروزش، تبریز.
- فتح الهی، سعید (۱۳۸۸) طراحی الگوی مهارتهای مدیریتی مدیران آموزش عالی ناجا براساس پارادایم آجیل پارسونز. پایاننامه چاپ نشده دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت معلم.
- کریمی، رسول، سیدنقوی، میرعلی، عباسی، مریم (۱۳۹۰). شناسایی و مقایسه ویژگیهای مورد انتظار مدیریت منابع انسانی در سازمانهای پروژه محور. پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، ۳(۲)، ۱۵۵-۱۷۲.
- گیوریان، حسن؛ دیندار فرکوش، حسن (۱۳۹۰) «بررسی تأثیر اجرای مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه»، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال دوم، ش ۴، صص ۱۴۲-۱۲۵.
- لطیفی، فریبا (۱۳۸۵)، ماهیت کار مدیران در ایران در مقایسه با سایر کشورها، مدرس علوم انسانی، بهار، دوره ۱۰، شماره ۱ (پیاپی ۴۴) ویژه نامه مدیریت؛ صص ۲۶۴-۲۵۶.
- مدامیان فرشبافی، خسرو و امیر لعلی سرابی (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر ویژگی های مدیریتی شرکت های با مالکیت دولتی و خصوصی بر ارتقاء کیفیت محیط اطلاعات داخلی شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، سومین همایش علمی پژوهشی یافته های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
- مرادی، مرتضی (۱۳۹۴)، سبک مدیریت در سازمانها و حضور زنان در پست‌های مدیریتی با تأکید بر رابطه هویت زنانه و تاکتیک‌های ارتباطی، فصلنامه مطالعات زنان، مقاله ۶، دوره ۱۳، شماره ۲، تابستان.
- واقفی، سکینه؛ عبدالله رضانی؛ هاجر کیانی و سمیرا نظری (۱۳۹۴)، مقایسه دیدگاه مدیران شرکت های خصوصی و دولتی نسبت به مدل تعالی سازمان، کنفرانس بین المللی پژوهشهای نوین در مدیریت و مهندسی صنایع، تهران، شرکت مدیران ایده پردازان پایتخت ایلینا.
- هیوز، آون (۱۳۹۲) «مدیریت دولتی نوین»، ترجمه سید مهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی، غلامرضا معمارزاده. تهران: انتشارات مروارید، ص ۳۹.

- Asseburg J., Homberg F., & Vogel R. (2018). Recruitment messaging, environmental fit and public service motivation: Experimental evidence on intentions to apply for public sector jobs. *International Journal of Public Sector Management*, 31(6), 689 – 709.
- Collins, B. K. (2008). What's the problem in public sector workforce recruitment? A multi-sector comparative analysis of managerial perceptions, *International Journal of Public Administration*, 31(14), 1592-1608.
- Flint, D. J., Signori, P., & Golicic, S. L. (2021). Corporate Identity Congruence: A meanings-based analysis. *Journal of Business Research*, 86, 68-82.
- Fu, Q., Gong, J., & Png, I. P. (2020). Law, social responsibility, and outsourcing. *International Journal of Industrial Organization*, 57, 114-146.

- Li-Hua R., Stonehouse G. Knowledge Management in the Chinese Public Sector: Empirical Investigation. *Journal of Technology Management in China* 2007; 2(3): 250-263.
- Payne, A. and Frow, P(2012)., 'A strategic framework for customer relationship management', *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October)., pp. 36-81.
- Sharifuddin S.O, Rowland F.2020, Knowledge Management in a Public Organization: a Study on Relationship between Organizational Elements and the Performance of Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*; 8(2): 95-111.
- Lamprinitrivella, Nasiopoulosk. (2014). "Dimitrios Knowledge management strategy within the higher education the case of Greece", *International conference on strategic in negative marketing IC- SIM2014/ September 1-4, 2014, Madrid/ Spain, Procardia- social, and behavioral sciences*