

## ارائه الگوی جاودانگی مدیران در نظام بانکی ایران با رویکرد داده

### بنیاد

نسرین کوروش زاده<sup>۱</sup>، روح اله سمیعی\*<sup>۲</sup>، محمودرضا مستقیم<sup>۳</sup>، طهمورث آقاجانی هشتتجین<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۱۹

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، ارائه الگوی جاودانگی مدیران است. این پژوهش از نوع پژوهش کیفی و با استفاده از نظریه داده بنیاد و مدل پارادایمی استراوس و کوربین انجام شده است. محدوده مطالعات، بانک سینا و مشارکت کنندگان خبرگان آگاه به حوزه مدیریت بودند. در این راستا مصاحبه‌های عمیق با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند با تکنیک گلوله‌برفی صورت گرفت. در این پژوهش، داده‌ها بعد از انجام دادن پانزده مصاحبه به مرحله اشباع نظری رسیدند. با این حال، جهت اطمینان از کفایت، پنج مصاحبه دیگر به انجام رسید. جهت تعیین روایی از معیار لینکلن و گوبا و جهت تعیین پایایی از روش حسابرسی فرایند و توافق درونی استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها، طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام و سپس بر اساس نظریه داده‌بنیاد، الگوی پارادایمی تبیین شد. بر این اساس "عوامل فردی و عوامل سازمانی" به عنوان شرایط علی جاودانگی مدیران، "طرفیت‌سازی فردی و سازمانی" به عنوان مقوله اصلی پژوهش، "عوامل سازمانی و عوامل محیطی" به عنوان شرایط مداخله‌گر و "سیاست‌گذاری سازمانی" به عنوان شرایط زمینه‌ای از دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش شناسایی شدند. راهبردها نیز شامل "مدیریت منابع فردی و سازمانی" و پیامدهای حاصل شامل "الگوسازی و ارزش‌آفرینی" می‌باشد.

### کلید واژه‌ها: جاودانگی مدیران، روش داده‌بنیاد، سیاست‌گذاری سازمانی

<sup>۱</sup> گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران

<sup>۲</sup> گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران

<sup>۳</sup> گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران

<sup>۴</sup> گروه روان‌شناسی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، شهر قدس، ایران

## مقدمه

با نگرشی دقیق به تغییرات چشمگیر در محیط‌های سازمانی و تشدید رقابت در عرصه جهانی در می‌یابیم که در محیط رقابتی امروز، بقای بنگاه‌های اقتصادی در گرو بهبود مستمر عملکرد به منظور حفظ و افزایش توان رقابتی و کسب منافع بیشتر می‌باشد. این مهم از طریق تعیین اهداف و برنامه‌ریزی و به تبع آن ارزیابی عملکرد برای آگاهی از میزان موفقیت در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، محقق می‌گردد. از اینرو مدیران سازمان‌های امروز اگر نتوانند با دیدگاهی جهانی به پدیده‌های برون و درون سازمانی نگاه کنند، در بلندمدت آسیب‌های فراوانی را به سازمان خود وارد می‌کنند. در همه سازمان‌ها مهمترین رکنی که برای رسیدن به هدف‌ها تاثیرگذار می‌باشد "مدیریت" است. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در راس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق هدف‌ها در گرو چگونگی اعمال مدیریت آن است. پس مدیران به عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی، نقش بسزا و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند. مدیران در سازمان‌ها با جهانی شدن تجارت، تغییرات سریع تکنولوژیکی، سازماندهی مجدد پیوسته و رقابت مواجه‌اند (نجاتی‌زاده دریایی، ۱۳۹۴).

یکی از اساسی‌ترین و شاید بتوان گفت مهم‌ترین امیال انسان در طول اعصار، میل به جاودانه بودن یا جاودانه‌شدن است. این میل، چالشی عمیق در بُعد هستی‌شناسی متفکران هر قرن برانگیخته است. میزان شناخت بشر از خاستگاه‌های اسطوره‌ای نیز تأثیری مستقیم در بروز احساس غربت و تنهایی «جاودانه شدن» انسان‌ها دارد. البته در این‌جا باید یادآور شویم که منظور از ماندگاری در عرصه زیستی نیست، بلکه گسستن بند و عقال از محدودیت‌های زمانی و مکانی است که این امر تنها می‌تواند در ساخت ذهن و ضمیر اتفاق افتد (منصوری و همکاران، ۱۳۹۵).

دنیای ما، دنیای سازمان‌ها است. سازمان در معنای وسیع کلمه از شالوده‌های اصلی اجتماع امروزی است و تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر از منابع گوناگون آن از جمله نیروی انسانی، سرمایه، تجهیزات و اطلاعات، هدف تمامی مدیران است. سازمان پدیده‌ای اجتماعی به‌شمار می‌آید که بطور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی است و برای تحقق هدف یا اهدافی براساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می‌کند. عبارت "به صورت آگاهانه هماهنگ شده" دلالت بر مدیریت دارد. "پدیده اجتماعی" دال بر این معناست که سازمان از افراد یا گروه‌هایی که با هم در تعاملند تشکیل شده‌است. در نتیجه، تعریف ما از سازمان به‌طور صریحی نیاز به هماهنگی در الگوهای تعاملی بین افراد را مسلم می‌داند (رابینز<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴).

سازمان‌ها نیازمند مدیریتی هستند که بتوانند به مجموعه کمک کنند تا در مواجهه با تأثیرات نیرومند محیطی خود را وفق داده و واکنش نشان دهد و با دوام باقی بماند. این توانایی‌ها شامل کارآفرینی، درک عمیق‌تر تکنولوژی، توانایی زیاد برای هدایت راهبردی در مواجهه با ابهامات و نیز عملکرد مؤثر در شرایطی است که در آن چند پارچگی و تنوع وجود دارد. انتخاب مدیرانی با این توانایی‌ها در حال حاضر برای دوام، پایداری و آینده بانک‌ها و موسسات مالی از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است (باردن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

مدیران به عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل مختلف درون و برون سازمانی، نقش بسزا و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند. از آن جایی که مدیریت در هر سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و از مهم‌ترین فعالیت‌هایی است که به مدد آن ماموریت‌ها و اهداف سازمانی تحقق می‌یابد. اثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی، امروزه به خوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق، بارز و آشکار است. از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل سازمان‌ها مطرح ساخته، که بر این اساس، نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار شده است (غلامزاده و همکاران، ۱۹۳۲).

در موسسات ارائه دهنده خدمات مالی از جمله بانک‌ها نیز، مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در اثر بخشی آن‌ها با توجه به فشار رقابت، لزوم ارائه خدمات نوین و با کیفیت عالی و نقش بسیار مهمی که این سازمان‌ها در اقتصاد و سیستم مالی کشور دارند، ایفا می‌کنند. بنابراین با عطف به این موضوع که کوچکترین ناکارآمدی مدیران در این نوع از سازمان‌ها آسیب جبران‌ناپذیری را به آن‌ها وارد می‌سازد. مدیران موفق و کارآمد برای آنکه جاودانه شوند باید معیارهای اصولی و منطقی قابل اندازه‌گیری را دارا باشند، بطورکلی از صلاحیت‌های علمی، تخصصی، تجربی و غیره برخوردار باشند. وقتی با یک مدیر با نفوذ و قدرتمند روبرو می‌شوید متوجه نوعی کاریزما و جذب در وجود او می‌شوید. به عبارتی صرفاً "حضور او باعث تاثیرگذاری می‌شود. بخشی (و فقط بخشی) از این کاریزما و جاذبه به دلیل عنوان و جایگاه آن فرد است. بخش بیشتر آن به دلیل میزان اعتماد به نفس، سطح انرژی و علاقه‌مندی آن‌ها نسبت به سایر

1. Rabins

2. Barden

انسان‌ها است. مدیران بانک‌ها، با توجه به نقش بسیار مهم و اساسی که در موفقیت و پیشبرد استراتژی‌ها و اهداف بانک ایفا می‌کنند، سودآوری و توسعه کسب و کار بانک‌ها تا حد زیادی مرهون تلاش‌ها و زحمات مدیران و کارکنان شعب آن‌ها است. بانک‌ها حتی اگر از پیشرفته‌ترین سیستم‌های الکترونیکی بانکی استفاده کنند، محصولات و خدمات متنوعی را ارائه دهند و شعب خود را در بهترین مناطق و با زیباترین دکوراسیون و تزئینات داخلی دایر نمایند، چنانچه از مدیران لایق و توانمند و نیروی انسانی شایسته در شعب خود برخوردار نباشند، هرگز قادر به جلب و جذب مشتری و تحقق اهداف خود نخواهند بود، که این موارد در قالب تکیه بر وجود مدیران شایسته، خلاق، کارآمد و آینده‌محور در درون سازمان حاصل می‌گردد. با توجه به این که سرعت چرخه سازندگی در سراسر جهان، نیاز به حضور بانک‌ها را هر روز افزایش می‌دهد، طبیعتاً با گسترش توان اقتصادی ملل مختلف، نیاز به سیستم بانکی کارآمد و پویا بیش از پیش احساس می‌شود. با توجه به پویایی و ماهیت تغییرپذیر نظام بانکی، ارائه مدلی با در نظرگیری این پویایی و تغییرپذیری، حائز اهمیت زیادی برای اتخاذ تصمیمات آینده در شرایط مبهم است. مدیران سازمان‌های ایرانی نیز همانند سایر سازمان‌های پیشرو در جهان، نیازمند قابلیت‌ها و شایستگی‌های منحصر بفردی برای استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدهای محیط پیرامون هستند. زیرا تنها سازمان‌هایی می‌توانند در این محیط‌های بین‌المللی عملکرد مناسبی داشته باشند که مدیرانی توانمند و شایسته سازمان را هدایت و رهبری کنند. مدیریت ارشد بانک‌ها همانند مدیریت هر شرکت دیگر نیاز به افزایش سودآوری به منظور برآورده ساختن انتظارات سهامداران خود بوده که با مهارت و دقت بیشتری به سرمایه‌گذاری روی می‌آورند. عدم سودآوری بانک‌ها موجب تغییر سمت سرمایه‌گذاران به سمت سایر فرصت‌های سرمایه‌گذاری سودآورتر شده و موجب رکود در صنعت بانکداری می‌گردد؛ بنابراین بانک‌ها باید درک جامع و کاملی از ریسک‌های پیش روی خود داشته باشند تا بتوانند با توجه به تغییرات قوانین و مقررات نظارتی، نقش خود را به عنوان واسطه‌گران مالی حفظ نمایند. تدوین و ارائه مدل جاودانگی برای مدیران در سیستم بانکی، می‌تواند اثربخشی هرچه بیشتر بانک‌های کشورمان را به همراه داشته باشد و مدیرانی به منصب مدیریت راه یابند که شایسته‌ترین و ماهرترین افراد باشند، بانک سینا نیز که یکی از بانک‌های خصوصی می‌باشد با ارائه خدماتی از قبیل افتتاح انواع حساب‌های سپرده، گشایش اعتبار اسنادی و فعالیت‌های متنوع دیگر، می‌تواند با اجرای این مدل جاودانگی سریعتر به سمت اهدافش سوق پیدا کرده و به عنوان الگویی راهبردی برای سایر بانک‌ها و موسسات مالی معرفی گردد. لذا با در نظرگیری موارد ذکرشده در خصوص اهمیت نقش مدیریت بانک‌ها و همچنین با توجه به نقش بی‌بدیل بانک‌ها در پویایی اقتصادی کشورها، پژوهش حاضر بر آن است تا با ارائه یک الگو برای جاودانگی مدیران در نظام بانکی بتواند گام مهمی را در جهت ارتقاء صنعت بانکداری در کشور ایران بردارد که در این راستا ضرورت ارائه الگوی جاودانگی مدیران در جهت اعتلای نظام مدیریتی و سازمانی از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد. بنابراین سوال اصلی در این پژوهش این است که: الگوی جاودانگی مدیران در نظام بانکی ایران چگونه است؟

## چهارچوب نظری پژوهش

میل به جاودانگی از کهن‌ترین الگوهایی است که در ادبیات جهان سابقه دارد. این جاودانگی به صورت وضعیت بی‌نقص و بی‌زمان بدست می‌آید. فکر و اندیشه بشری درباره مسئله جاودانگی و کیفیت آن همواره حساس و فعال بوده است (قبادی، ۱۳۸۸).

بعضی از مدیران به وضوح در ذهن ماندگار هستند، در واقع بخاطر ماندنی می‌باشند. مدیران فراموش نشدنی دارای کیفیت‌ها و خصوصیات هستند که بر روی کاغذ آنرا نمی‌شود نشان داد بلکه همیشه با پیش آمدن موضوعی بیاد می‌آیند، در ذهن یا قلب افرادی که آنها را رهبری و هدایت کرده‌اند جای دارند (شفیع پور و همکاران، ۱۳۹۶).

عملکرد بعضی از مدیران به گونه‌ای است که نمی‌توان آنان را به راحتی فراموش کرد و همیشه در اذهان باقی می‌مانند. منظور از جاودانگی مدیران تداوم و استمرار نام، رویکرد، فلسفه، سبک، ایدئولوژی، افکار و... مدیران در سازمان‌ها و نهادهای موجود در جامعه می‌باشد. به عبارت دیگر جاودانگی مدیران اشاره به این موضوع دارد که چگونه بعضی از مدیران بعنوان یک اسطوره و الگوی مدیریت شناخته می‌شوند و با گذشت زمان و بعضاً بعد از مرگ آن‌ها نیز (مانند استیو جابز<sup>۱</sup>، بیل گیتس<sup>۲</sup>، کیم ووچونگ<sup>۳</sup> و امثال آن‌ها)، سبک مدیریت آن‌ها بگونه‌ای متفاوت مطرح و به عنوان الگویی برای سایر مدیران جهت موفقیت آنها استفاده می‌گردد. چنین مدیرانی نظرات، رفتار و منش جاودانه دارند و از آن‌ها بعنوان یک مثال یاد می‌شود. بعنوان الگوی مدیریت هستند، مرجع تقلید می‌شوند همیشه در یادها ماندگار بوده و دارای دکتترین، جهان‌بینی و ایدئولوژی خاص هستند. به گونه‌ای که هم بلحاظ رفتاری و هم عملکردی ماندگاری و جاودانگی در اذهان ایجاد می‌کنند.

1. Steve Jobs

2. Bill Gates

3. Kim wu chong

پژوهش‌های متعددی در خصوص شایستگی و موفقیت و ماندگاری مدیران صورت گرفته است. به عنوان مثال: زاهدوجقان و همکاران؛ (۱۳۹۴)، پژوهشی تحت عنوان "بررسی عوامل بر مدیریت اثربخش در سازمان‌های پژوهش‌محور" را ارائه نمودند. یافته‌ها نشان داد که مدیریت اثربخش رابطه معناداری با مدیریت‌دانش، ارتباطات‌سازمانی، انگیزش کارکنان و یادگیری سازمانی دارد (زاهدوجقان و همکاران، ۱۳۹۴). الوانی، سیدمهدی؛ (۱۳۹۰)، مقاله‌ای تحت عنوان "جهانی‌شدن مدیریت" ارائه نمود. در مقاله حاضر ضمن توصیف دیدگاه‌های مختلف در مورد جهانی‌شدن و چالش‌های پیش روی مدیران، نکاتی برای رویارویی سازمان‌ها با این پدیده بیان گردیده است. تلاش مدیریت جهانی با آشتی دادن پدیده‌های محلی شدن و جهانی‌شدن، ضمن حفظ هویت منطقه‌ای، جایگاه کشور و سازمان‌های آن را در جهان رقابتی ارتقا می‌بخشد و این رسالت بزرگ و خطیری است که مدیران عصر ما باید تحقق بخشند و شاید راهی جز این نیز بقاء در جهان متلاطم و متحول وجود نداشته باشد (الوانی، ۱۳۹۰). بیرجندی و همکاران (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان "مدل‌یابی ساختاری الگوی شایستگی مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها منطبق بر فرهنگ اسلامی" ارائه نمودند. نتایج نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌های ایران شامل شایستگی اسلامی، ویژگی‌های فردی، عملکرد مطلوب، توانایی فکری، ارتباطی، سازمانی و حرفه‌ای است که از میان این عوامل، شایستگی اسلامی، بیشترین اهمیت را در طراحی الگو از دیدگاه مدیران داشته است (بیرجندی و همکاران، ۱۳۹۷). گرینهام (۲۰۱۷)، در مطالعه‌ای، چارچوب برنامه توسعه مدیران را مشتمل بر شایستگی‌های اصلی (راهبری نظام اخلاقی و امور سازمانی و مدیریت ریسک) و شایستگی‌های فرعی (مدیریت امور مالی، مدیریت دارایی‌ها و استراتژی و نوآوری برای خدمات خرد) تبیین کرد. در بعد نظام اخلاقی و اداره امور شرکت، چارچوب‌های قانونی و نظارتی، اصول عملیاتی اداره شرکت‌ها، مبانی نظری و کاربردی دانش تخصصی خدمات مالی، مدیریت عمومی سازمان، چالش‌های اخلاقی پیش روی مدیران و توسعه توانایی بانکداران مدنظر قرار می‌گیرد. در بعد مدیریت ریسک در موسسات مالی، اصول عملیاتی مدیریت ریسک و نحوه کاربرد آن‌ها در خدمات مالی مطرح می‌شود. در بعد اداره امور مالی، جنبه‌های ضروری مالی شعب مثل تأمین مالی و اصول سرمایه‌گذاری، امنیت کار، مدیریت سرمایه، ترکیب، ادغام و سیاست تقسیم سود مدنظر قرار می‌گیرد. در بعد مدیریت دارایی (سرمایه)، شایستگی‌هایی چون درک صحیح از برنامه‌ریزی مالی و مدیریت سرمایه در تعامل با مشتریان و شناخت ابزارها و مدیریت اوراق بهادار از موضوعات مهم می‌باشد (گرینهام، ۲۰۱۷). میاکیا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، پژوهشی تحت عنوان "مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران جهانی برای تجارت بین الملل" را انجام دادند. با استفاده از یک روش کیفی با ۱۳ مدیر جهانی، این مطالعه بررسی مجموعه‌ای گسترده از ویژگی‌های ممکن را که توسط مدیران موفق جهانی استفاده می‌شود، فراهم می‌کند. مطالعه کیفی مهاجران با یافته‌ها و ویژگی‌های قابل توجهی که برای همه مدیران موفق بین‌المللی مشترک است به پایان می‌رسد. حداقل، متوجه می‌شویم که مدیران جهانی باید تمایل به یادگیری مداوم و توانایی معامله موثر داشته باشند با هر موانعی که ممکن است در سازمان ایجاد شود، در حالی که برای رسیدن به اهداف مشترک شرکت با یک رقابت شدید کار می‌کنند (میاکیا و همکاران، ۲۰۱۷). استیرز و شیم<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، تحقیقی تحت عنوان "رهبران قوی، فرهنگ‌های قوی: درس‌های مدیریت جهانی از تویوتا و هیوندای" را ارائه نمودند. نتایج به طور کلی نمایانگر این صنعت نیستند. به راحتی می‌توان ادعا کرد که شیوه‌های رهبری و فرهنگ سازمانی در سایر شرکت‌های خودروسازی در کشورهای دیگر می‌تواند تفاوت چشمگیری با دو شرکت مورد مطالعه در اینجا داشته باشد. چنین کشورهایی فرهنگ ملی منحصر به فرد خود را دارند که باید با آن درگیر شوند. زیرا آن‌ها به اثربخشی رهبری در دو تولیدکننده پیشرو در جهان مربوط می‌شوند (استیرز و شیم، ۲۰۱۳). حال این پژوهش برآن است تا با مطالعه ویژگی‌های مدیران موفق و ماندگار جهانی الگویی جهت جاودانگی مدیران در نظام بانکداری ایران ارائه دهد تا با استناد به این الگو مدیران بانک‌ها بتوانند به موفقیت مطلوب در زمینه‌های مختلف دست پیدا نموده و به عنوان مدیرانی موفق و ماندگار معرفی شوند.

بنابراین، مبحثی که در این پژوهش نیازمند بررسی دقیق تر است این است که: الگوی جاودانگی مدیران در نظام بانکی ایران چگونه است؟

## روش شناسی پژوهش

هدف تحقیق حاضر طراحی الگوی جاودانگی مدیران در نظام بانکی ایران می‌باشد. روش تحقیق از لحاظ ماهیت، اکتشافی و از نظر روش گردآوری داده‌ها استقرایی و از نوع کیفی می‌باشد که به روش داده‌بنیاد، مبتنی بر دستورالعمل پیشنهاد شده از سوی استراوس و کوربین شکل گرفته است. تیم مشارکت‌کننده شامل ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی که دارای سوابق علمی و اجرایی مرتبط با حوزه مدیریت به شیوه نمونه‌گیری هدفمند با تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند که شاخص انتخاب آن‌ها در جدول شماره ۱ ارائه شده است. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه عمیق با خبرگان تا حصول به اشباع نظری استفاده گردید. بدین صورت که از مصاحبه پانزدهم به بعد تکرار در مصاحبه‌ها به وضوح مشاهده گردید به هر حال جهت اطمینان از رسیدن به نقطه اشباع نظری مراحل اجرای مصاحبه‌ها تا نمونه بیستم ادامه یافت.

1. Greenham

2. Mia Kiao et al

3. Steers and Shim

جدول شماره ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان (خبرگان)

ویژگی	شاخص	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۳	۱۵
	مرد	۱۷	۸۵
مدرک تحصیلی	فوق لیسانس	۸	۴۰
	دکتری تخصصی	۱۲	۶۰
سابقه خدمت	۱۰ تا ۱۵ سال	۴	۲۰
	۱۶ تا ۲۰ سال	۷	۳۵
	بیشتر از بیست سال	۹	۴۵

جهت تعیین روایی پژوهش از روش لینکلن و گوبا روایی پژوهش استفاده شد. در جدول شماره ۲ مراحل تأیید روایی ارائه شده‌است.

جدول ۲. روایی و اعتبار بر اساس روش لینکلن و گوبا

شاخص	فرآیند
اعتبار پذیری	صرف زمان کافی برای پژوهش و تأیید داده‌های مصاحبه در بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان
انتقال پذیری	اخذ نظر خبرگانی که در پژوهش شرکت نداشتند
تأیید پذیری	مستندسازی و حفظ گام‌های پژوهش و مستندات در فرآیند پژوهش
قابلیت اعتماد	حفظ و نگهداری کلیه داده‌های خام شامل نکات مهم اسناد، مصاحبه‌ها و تحلیل‌ها در روند پژوهش

همچنین برای ارزیابی پایایی در تحقیقات کیفی می‌توان از روش حساسی فرآیند استفاده کرد. نتایج زمانی قابل حساسی هستند که پژوهشگر دیگری بتواند فرآیند تصمیم به کار رفته توسط پژوهشگر اصلی در طول مصاحبه را به روشنی و وضوح پیگیری کند و سازگاری مطالعه را نشان دهد (کالینز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). بنابراین در پژوهش حاضر، فرآیند اجرای تصمیمات و همچنین همه داده‌ها، مفهوم‌ها، مقوله‌ها، فرآیند مطالعات، اهداف و سوالات در اختیار سه تن از خبرگانی که علاوه بر اینکه در حوزه مدیریت خبره هستند درخصوص روش داده‌بنیاد نیز تسلط کافی داشته‌اند، قرار گرفت و با حساسی دقیق همه گام‌های پیموده شده، تأیید شد. علاوه بر روش حساسی از روش توافق درونی (درون موضوعی) نیز استفاده گردید. در این روش از خبرگان مدنظر درخواست شد به عنوان کدگذار، به کدگذاری سه مصاحبه که به صورت تصادفی گزینش شدند، اقدام کنند. میزان کدهای مورد استفاده در هر مصاحبه و میزان توافق درون موضوعی در جدول شماره ۳ نشان داده شده‌است.

جدول ۳. پایایی ابزار پژوهش با استفاده از روش توافق درون موضوعی

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	سوم	۳۰	۲۴	۸۰٪
۲	هفتم	۲۳	۱۷	۷۳٪
۳	دوازدهم	۲۵	۲۲	۸۸٪
تعداد کل		۹۸	۸۰	۸۱٪

بنابر توافق موجود میزان توافق درونی بالای ۶۰٪ می‌باشد در نتیجه بیان‌کننده پایایی مناسب ابزار است (خواستار، ۱۳۸۸). در روش نظریه داده‌بنیاد، به منظور دستیابی به مفاهیمی انتزاعی که بتواند به خوبی توصیف‌گر مقوله‌ها باشد، داده‌ها و کدهای اولیه بارها و بارها مورد ارزیابی و مقایسه‌های مستمر قرار می‌گیرند و تلاش می‌شود که کدهای اولیه که از نظر معنایی تشابه بیشتری با هم دارند در قالب داده‌های واحد سازماندهی شده و سپس داده‌های بدست آمده بر اساس سنخیت مفهومی در قالب مفاهیم که سطحی انتزاعی‌تر از داده‌ها دارند، قالب‌بندی و در نهایت مفاهیم بر مبنای بار معنایی و مفهومی و همشکلی محتوایی در چارچوب مقولات، طبقه‌بندی می‌شوند که در واقع همین فرآیند به رویش نظریه منجر خواهد شد. در این مطالعه نیز پژوهشگر به دفعات بسیار، کدهای اولیه را پالایش نموده و در هر بار پالایش، داده‌های جدیدی خلق گردید و داده‌های خلق شده دوباره مورد بازبینی قرار گرفت. با این توصیف، نحوه رسیدن به کدهای اولیه بدین صورت بوده‌است که هریک از مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی متن آن‌ها، به صورت جمله به جمله مورد بررسی دقیق قرار می‌گرفت و سپس پیام اصلی یا مفهوم کلیدی که در هریک از عبارات‌ها مستتر بود استخراج می‌شد. در برخی جمله‌ها، مصاحبه‌شوندگان از اصطلاحاتی استفاده می‌کردند که مستقیماً قابل استفاده به عنوان یک کد بود و در برخی موارد، مفهومی در ورای جملات پنهان بود که پژوهشگر با توجه به نیت گوینده، یک مفهوم را به آن نسبت داده

<sup>۱</sup>. Collins et al.

است و به صورت یک کد در نظر گرفته است. کدها، پس از هر مصاحبه پالایش گردیده و با توجه به سختیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده، در ذیل یک مفهوم کلان‌تر قرار گرفته و این فرآیند بارها و بارها تکرار گردید تا پس از پالایش‌های مکرر، کدها به داده و هر یک از داده‌ها بر اساس فرآیند تجانس مفهومی، در قالب مفاهیم گسترده‌تر به عنوان مقوله‌ها، سازماندهی گردیدند و همینطور مقوله‌های به وجود آمده نیز بر اساس منطق مقایسه مستمر، بر حسب قرابت مفهومی، در سطحی انتزاعی‌تر، در قالب طبقات با یکدیگر تلفیق گردیدند.

## یافته‌های پژوهش

به منظور ارائه الگو، مفاهیم مربوط به جاودانگی مدیران شناسایی و سپس کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. طی فرآیند تحلیل ۳۵۳ کد باز، با در نظر گرفتن هم‌پوشانی‌ها استخراج شدند. و سپس بر مبنای کدهای باز بدست آمده تعداد ۲۹ کد محوری انتخاب شد و در نهایت تعداد ۹ کد به عنوان کد انتخابی مشخص گردید. در جدول شماره ۴ کد گذاری باز، محوری و انتخابی نمایش داده شده است.

جدول ۴. کدگذاری باز، محوری و انتخابی

عوامل	مقوله	مفهوم	داده	
شرایط علی	عوامل فردی	نگرش	نتیجه‌گرایی، فردگرایی، نگرش مثبت، نگرش شناختی، احترام‌متقابل، نگرش عاطفی، نگرش رفتاری، نگرش عمیق	
		شخصیت	واقع‌بینی، بلندپروازی، خوش‌بینی، وظیفه‌گرایی، جزئی‌نگری، اشتیاق به کار، بی‌صبر صبور، خودشیفتگی، مسئولیت‌پذیری، ثبات در پیگیری هدف، خودکنترلی، جرات انتقاد از خود(انتقادپذیری)، روحیه رقابت‌جویی، عملگرا و پیشرو بودن، قاطعیت، انطباق‌پذیری، خویش‌داری	
		مشتری‌مداری	احترام به مشتری، تعهد به مشتری، روانشناسی مشتری، افزایش سهم مشتری، پایش رضایتمندی مشتریان، مدیریت ارتباط با مشتری	
		ریسک‌پذیری	عدم نگرانی نسبت به نتیجه کار، قدرت تحلیل و کنترل ریسک، مقاومت در برابر شکست‌ها، اطمینان، اعتماد	
		ارتباطات اثر بخش	روابط اثربخش با همکاران، روابط اثربخش با مشتریان، مهارت مذاکره، قدرت چانه‌زنی، تعامل‌گرایی، نحوه حضور، ساختار ارتباطی، روابط محیطی، هدفمندبودن، چابکی ارتباط، ارتباطات سیاسی، مدیریت زمان، موقعیت‌ارتباط، بازخورد ارتباطی، ارتباطات نوشتاری، فن بیان، بهره‌برداری از امکانات فنی ارتباط لحظه‌ای، زبان بدن، ارتباطات میان فرهنگی	
		تفویض اختیار	تفویض قدرت و اختیار، مدیریت مشارکتی، مدیریت بر مبنای هدف، اشتراک‌گذاری دانش، چندمهارتی کردن کارکنان، همکاری با تیم‌های کاری	
		اخلاق‌مداری	روحیه از خود گذشتگی، سهیم کردن دیگران در منفعت خود، توجه به مسئولیت اجتماعی، اخلاق حرفه‌ای، برخورداری از اعتقادات معنوی، اعمال ارزش‌های اخلاقی، داشتن حس مالکیت نسبت به کار و سازمان	
		عوامل سازمانی	نظام برنامه‌ریزی	هوشمندی در تعیین اهداف، توانایی برنامه‌ریزی بلندمدت، مشارکت در تدوین استراتژی‌های سازمان، توانایی انتقال برنامه‌ریزی، آگاهی نسبت به شرایط محیطی، تعیین اهداف بزرگ و استراتژیک، پیش‌بینی روندهای آتی، استفاده از مهندسی معکوس
			سیستم پاداش	پاداش‌دهی و تشویق، قدردانی، انگیزه‌بخشی، عدالت در پرداخت پاداش، استفاده مناسب از ابزارهای تشویقی، استفاده از ابزارهای مناسب تشویقی، پاداش مبتنی بر ارزیابی عملکرد

<p>هوش معنوی، هوش فرهنگی، هوش سیاسی، هوش اجتماعی، هوش مالی، هوش هیجانی، هوش بصری، هوش احساسی، هوش منطقی، هوش استراتژیک</p>	<p>تقویت هوش چندگانه</p>	<p>مقوله اصلی</p> <p>ظرفیت سازی فردی و سازمانی</p>	
<p><b>فرصت طلبی</b>، خودآگاهی عمیق، کانون کنترل درونی، انعطاف پذیری، <b>مهارت انسانی</b>، قدرت و اقتدار، تصویرسازی مثبت، بیان اشتباهات و مشکلات، جدیت و قاطعیت، تحمل خطا و <b>اشتباه، مدیریت احساسات</b>، <b>آینده نگری</b>، در زمان حال بودن، تمایل به <b>تغییر</b>، <b>روحیه و توانایی میانجی‌گری</b>، تیزهوشی، صداقت <b>هشیارانه</b>، <b>ثبات هیجانی و احساسی</b>، خودانگیزی</p>	<p>توسعه مهارت رهبری</p>		
<p>تولید ایده، ساختار شکنی، عملیاتی کردن ایده، تحول فکری، حل خلاق مسئله، <b>تفکر واگرا</b>، <b>نوآوری</b>، <b>مهارت گوش دادن</b>، مهارت نگاه کردن، قدرت تخیل</p>	<p>ایجاد زمینه‌های خلاقیت و نوآوری</p>		
<p>مهارت فنی، مهارت طراحی، مهارت بازاریابی، حسن شهرت حرفه‌ای، حسن شهرت عمومی، مدیریت تعارض، مدیریت ریسک، جامعه شناسی و روان شناسی، تخصص</p>	<p>ارتقا سطح تخصص و مهارت</p>		
<p>کامیابی فراخود، تحول گرایی، عدالت، تعهد و وفاداری</p>	<p>گسترش رفتار شهروندی سازمانی</p>		
<p><b>توان تصمیم‌گیری</b>، <b>مهارت تصمیم‌گیری</b>، رویکرد سیستمی، تسهیل نظام تصمیم‌گیری در سازمان، <b>قدرت تصمیم‌سازی</b></p>	<p>افزایش توان تصمیم‌گیری</p>	<p>نظام فرهنگی</p>	
<p><b>تبدیل تفکر بخشی‌نگر به تفکر سازمانی</b>، <b>تفکر انتقادی</b>، <b>ارزش‌های شغلی و انسانی</b>، کمال گرایی، توجه به تعادل کار و خانواده، <b>توجه به سرمایه اجتماعی</b></p>			
<p>توجه به نیازسنجی آموزشی، استفاده از <b>روش‌های نوین آموزشی</b>، استفاده از فرآیند نظام‌مند جهت طراحی و اجرای آموزش، ارزیابی با هدف مشخص کردن اثربخشی آموزش، آموزش آینده‌نگر، آموزش مستمر، آموزش <b>کوتاه‌مدت</b>، آموزش ارزش‌محور، آموزش پویا و مولد، آموزش‌های آگاهانه، حمایت از توانمندی فناورانه، آموزش <b>مهارت-محور</b>، کاربردی کردن آموزش، سرمایه‌گذاری در آموزش، آموزش اثربخش، دانش تجاری، ایجاد فرصت یادگیری، اشتیاق به یادگیری مستمر، خود راهبری در یادگیری، مشارکت در تولید دانش فنی، انتقال دانش فنی، حمایت از تبادل دانش، ایجاد و توسعه شبکه‌های بهره-برداری دانش، مدیریت دانش، سواد اطلاعاتی، فراموشی هدفمند، مدیریت و توسعه دانش استراتژیک</p>	<p>نظام آموزشی</p>	<p>بستر(عوامل زمینه‌ای)</p> <p>سیاست‌گذاری سازمانی</p>	
<p>تطبیق فعالیت‌های منابع انسانی با نیازهای واقعی موجود، حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی، نگاه استراتژیک به کارکنان، همسوسازی سرمایه گذاری منابع انسانی، تعیین بازده سرمایه‌گذاری نیروی انسانی، ارزش گذاری منابع انسانی، به‌کارگیری کارکنان حرفه‌ای و دانش‌مدار، <b>تنوع و تحرک پذیری نیروی کار</b>، توجه به استخدام و اخراج کارکنان، توجه به سلامت روانی کارکنان، ارتقا قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی، ارزش‌آفرینی کارکنان، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، حسابداری منابع انسانی، بلوغ سازمانی و اجتماعی، توجه به کیفیت زندگی</p>	<p>مدیریت منابع انسانی</p>		



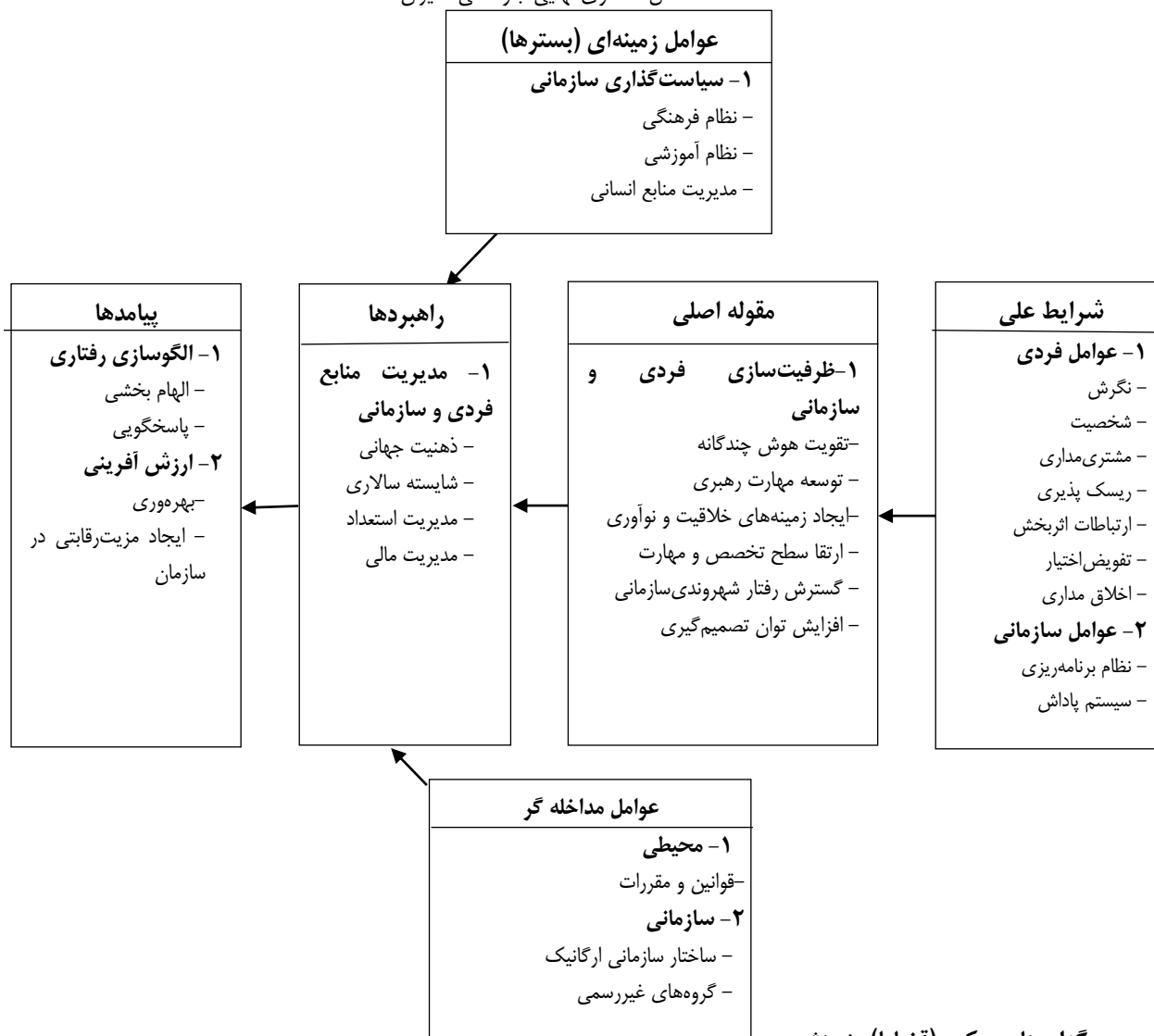
کاری، ارزیابی صحیح و دقیق کارکنان، معماری منابع انسانی، توسعه کیفی نیروی انسانی			
نظام خط‌مشی گذاری عمومی، قوانین بالادستی، قانون مداری، قوانین تجاری، قوانین مالیاتی، قانون خدمات‌کشوری، حقوق مالکیت‌معنوی، قوانین و مقررات حقوقی، آگاهی از روابط بین الملل، تحریم‌ها	قوانین و مقررات	عوامل محیطی	مداخله‌گر
گردش‌شغلی، تمرکز ساختاری، مدیریت رفتار سازمانی، معماری سازمانی، انسجام سازمانی، پویایی، ساختار سازمانی منعطف و مستعد، حذف لایه‌های مدیریتی، طراحی محل‌کاری ارزشمند، دگرگونی در حرفه‌ها، طراحی شغل، تجزیه و تحلیل مشاغل، تجزیه و تحلیل فرایندها، تمرکز، ثبات مدیریتی، بهبود مستمر عملکرد، رسمیت، پیچیدگی، سلسله‌مراتب سازمانی، مدیریت پروژه، مدیریت تغییر، توسعه‌مداری، مدیریت روابط بین گروه‌ها، مدیریت روابط داخلی و خارجی، تکنولوژی، برون‌سپاری فعالیت‌ها، ظرفیت‌سازی ایجاد پست‌های استراتژیک، مدیریت فرایندها و فعالیت‌های اطلاعاتی، هم‌سوسازی سازمان با استراتژی‌های کسب و کار، به اشتراک گذاشتن منابع و تجهیزات، توجه به توسعه ظرفیت‌ها	ساختار سازمانی ارگانیک	عوامل سازمانی	
گروه‌های ذینفع، رفتار سیاسی، مدیران سیاسی، گروه‌های فشار، مدیران سایه، هنجارهای غیررسمی، ارزش‌های غیر-رسمی، روابط غیررسمی، گروه‌های بیرونی (محیطی)	گروه‌های غیررسمی		
دید جهانی، قابلیت‌های راهبردی، درک عمیق فناوری، داشتن تفکر استراتژیک جهانی، داشتن راهبرد مدون فناورانه، تفکر تحلیلی، الگوبرداری از مدیران ماندگار، شناسایی و اطلاع دقیق از محصولات و خدمات، فرصت‌شناسی، درک نیازهای توسعه‌ای، شناسایی واقعیت‌های بیرونی کسب و کار، رقابت بازار، پایش رقبای، افزایش تنوع بازار	ذهنیت جهانی		
نخچه‌گزینی، قابلیت‌محوری، گردش‌نخبگان، بکارگیری افراد مستعد، توجه به شایستگی، نظارت بر شایستگی، شایسته‌گزینی، نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور، نظام ارتقا شایسته‌محور	شایسته‌سالاری		راهبردها
جذب استعداد، رهبری ظرفیت‌ساز، نظام مدیریت منابع انسانی استعداد محور، توجه به مهارت‌های مدیریتی متخصصان، هماهنگی استعداد و استراتژی‌های سازمان، ایجاد خزانه استعداد، ارزش‌آفرینی استعدادهای جانشین‌پروری، حسابداری استعداد، حذف تبعیض و استفاده از ذخایر استعداد نهفته، هم‌سوسازی و نگهداشت استعداد، انتخاب کارکنان وفادار، پایگاه داده متمرکز برای مدیریت استعداد	مدیریت استعداد	مدیریت منابع فردی و سازمانی	
مدیریت هزینه و درآمد، درک و انتقال مفهوم مدیریت مالی، هدف‌گذاری مالی، صرفه‌جویی در هزینه‌های مبادلاتی، توانایی بهره‌برداری از منابع مالی موجود، توانایی تفسیر موفقیت‌های تجاری، مدیریت بازاریابی، بازارهای مالی و سرمایه، مهارت مالی، توجه به منافع سهامداران، توسعه اقتصادی، توانمندی‌های سرمایه‌گذاری، جذب سرمایه یا سرمایه‌گذار، توجه به سودآوری	مدیریت مالی		
اثرگذاری، رهبر کاریزماتیک، رهبری تغییر	الهام‌بخشی		
توجه به کیفیت و محصولات، شفافیت، مردم‌داری، در دسترس بودن اطلاعات سازمان برای کارکنان، شفافیت نقشه راه و حجم کاری، متعهد	پاسخگویی	الگوسازی رفتاری	



ساختن خطمشی گذاران به شفافیت			پیامدها
انجام دقیق فعالیت‌ها، اثربخشی (انجام فعالیت‌های هدفمند، انجام کارهای درست)، اتخاذ تصمیمات اثربخش، انگیزه، توجه به مدیریت کیفیت، کارایی (انجام دادن کارها به نحو رضایت‌بخش)، تعیین ارزش آتی سازمان، کاهش قیمت خدمات، کاهش انحرافات و ضایعات، کیفیت‌گرایی	بهره‌وری		
شرکای عملیاتی، شرکای حرفه‌ای، دانش آفرینی		ارزش آفرینی	
توسعه سازمان، رهبری بازار، ایجاد منابع تقلیدناپذیر در سازمان، ارزش آفرینی استراتژیک، بهینه‌سازی منابع سازمان، ایجاد ارزش اقتصادی به مشتریان، مزیت‌رقابتی پایدار	ایجاد مزیت‌رقابتی در سازمان		

پس از انجام دسته بندی فوق، مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده به صورت نظام‌مند به یکدیگر مرتبط و در قالب یک مدل ترسیم گردیدند. لازم به ذکر است که گام‌های فوق در فرایندی رفت و برگشتی انجام می‌شوند؛ بنابراین گام‌های کدگذاری انتخابی به شکل واضحی از یکدیگر مجزا نیستند و از طریق یک فرایند تعاملی، همراه با کدگذاری باز و محوری انجام می‌شود. به‌طور خلاصه، رویه‌ی تحلیل داده‌ها که منجر به خلق مدل نظری می‌شود؛ شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها هستند که مقوله اصلی یعنی «جاودانگی‌مدیران در نظام بانکی ایران» را تشریح می‌کنند.

شکل ۱. الگوی نهایی جاودانگی‌مدیران



گزاره‌های حکمی (قضایا) پژوهش

- گزاره ۱- نگرش، شخصیت، مشتری‌مداری، ریسک‌پذیری، ارتباطات اثربخش، تفویض‌اختیار، اخلاق‌مداری، نظام برنامه‌ریزی، سیستم پاداش، شرایط علی محسوب می‌شوند.
- گزاره ۲- تقویت هوش چندگانه، توسعه مهارت رهبری، ایجاد زمینه‌های خلاقیت و نوآوری و ارتقا سطح تخصص و مهارت، گسترش رفتار شهروندی سازمانی و افزایش توان تصمیم‌گیری، مقوله اصلی (پدیده محوری) محسوب می‌شوند.
- گزاره ۳- نظام فرهنگی، نظام آموزشی و مدیریت منابع انسانی، شرایط زمینه‌ای جاودانگی مدیران محسوب می‌شوند.
- گزاره ۴- قوانین و مقررات، ساختار سازمانی و گروه‌های غیررسمی، شرایط مداخله‌گر جاودانگی مدیران محسوب می‌شوند.
- گزاره ۵- ذهنیت جهانی، شایسته‌سالاری، مدیریت استعداد، مدیریت مالی از راهبردهای جاودانگی مدیران محسوب می‌شوند.
- گزاره ۶- شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و راهبردها، پیامدهای الهام‌بخشی، پاسخگویی، بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان را برای سازمان در پی خواهد داشت.

## بحث و نتیجه‌گیری

الف) ابعاد جاودانگی مدیران در نظام بانکی کدامند؟

چون هدف اصلی این تحقیق، ارائه مدلی برای جاودانگی مدیران در نظام بانکداری بوده است؛ پدیده اصلی مورد مطالعه، فرایند تدوین و تصویب جاودانگی مدیران در نظر گرفته شده است. بر این اساس، از مصاحبه‌شوندگان در مرحله اول تحقیق خواسته شد تا فرایندها و فعالیت‌های اصلی مرتبط با فرآیند جاودانگی مدیران در بانک سینا را عنوان کنند. در مرحله کدگذاری باز و با تجزیه و تحلیل دقیق مصاحبه‌ها، ۵۹ کد باز استخراج گردید که بر اساس تجزیه و تحلیل مرحله بعد یعنی کدگذاری محوری، این کدها در ۶ مفهوم و ۱ مقوله فرعی دسته‌بندی شد.

ظرفیت‌سازی فردی و سازمانی

ظرفیت‌سازی فردی و سازمانی در نظام بانکداری، از مقوله‌های اصلی تدوین و تصویب جاودانگی مدیران در نظام بانکداری است. این مقوله شامل چند مفهوم تقویت هوش چندگانه، توسعه مهارت‌رهبری، ایجاد زمینه‌های خلاقیت و نوآوری، ارتقا سطح تخصص و مهارت، گسترش رفتار شهروندی‌سازمانی و افزایش توان تصمیم‌گیری است. تقویت هوش چندگانه اشاره به انواع هوش‌ها (فرهنگی، سیاسی، معنوی، ...) دارد. توسعه مهارت‌رهبری به اثرگذاری بر رفتار کارکنان برای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی مطلوب‌تر سازمان اشاره دارد. ایجاد زمینه‌های خلاقیت و نوآوری به حل خلاق مسأله، نوآوری و تفکر واگرا داشتن اشاره دارد. ارتقا سطح تخصص و مهارت به افراد آموزش دیده و متخصص و داشتن انواع مهارت‌ها اشاره دارد. گسترش رفتار شهروندی‌سازمانی به شهرت حرفه‌ای مدیران و ارتباطات آنان و استفاده از قواعد روانشناسی در زنجیره کسب و کار اشاره دارد. و افزایش توان تصمیم‌گیری به عنوان مقوله آخر در ظرفیت‌سازی فردی و سازمانی به توان و قدرت تصمیم‌گیری مدیران و مهارت آنان در داشتن یک رویکرد سیستمی به عنوان نظام یادگیری در سازمان اشاره دارد.

ب) شرایط علی جاودانگی مدیران چیست؟

شرایط علی، رویدادهایی است که موقعیت‌ها، مباحث و مسایل مرتبط با پدیده را خلق می‌کنند و تا حدی تشریح می‌کنند که چرا و چگونه، افراد و گروه‌ها به این پدیده مبادرت می‌ورزند. در واقع، منظور از شرایط علی، رویدادها یا اتفاقاتی هستند که بر این پدیده تاثیر می‌گذارند و منجر به بروز آن می‌شوند. بر این اساس، از مصاحبه‌شوندگان در مرحله اول تحقیق خواسته شد تا عواملی که موجب جاودانگی مدیران می‌شوند، را عنوان کنند. در مرحله کدگذاری باز که تحلیل‌ها مبتنی بر تجزیه و تحلیل جمله به جمله مصاحبه‌ها بود، ۱۱۰ کد باز استخراج گردید که بر اساس تجزیه و تحلیل مرحله بعد یعنی کدگذاری محوری، این کدها در ۹ مفهوم و ۲ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند. عوامل مرتبط با شرایط علی تأثیرگذار بر جاودانگی مدیران، بر اساس تقسیم بندی فوق در زیر تشریح می‌شود:

۱- عوامل فردی:

مقوله عوامل فردی به عنوان یکی از مقوله‌های شرایط علی تأثیرگذار بر جاودانگی مدیران در نظام بانکداری در نظر گرفته شده است.

این مقوله شامل مفاهیم نگرش، شخصیت، مشتری‌مداری، ریسک‌پذیری، ارتباطات اثربخش، تفویض اختیار و اخلاق‌مداری می‌باشد. انگیزش در نظام بانکداری، بیانگر آن است که مدیران با روحیه و علاقه‌ای که دارند برای تمام اطرافیان الهام‌بخش، انگیزه قوی و الگوی مناسبی می‌سازند. مشتری‌مداری به مدیر و سازمان موفق که کار خود را بر پایه احترام به مشتری پایه‌گذاری می‌کند، اشاره دارد. ریسک‌پذیری به کنترل وقایع آینده، و از خطرات احتمالی پیش‌گیری می‌کند اشاره دارد. ارتباطات اثربخش اشاره به روابط بین انسان‌ها

و کم به دیگران دارد. تفویض اختیار اشاره به اینکه مدیران باید تفویض مسئولیت‌ها بین کارکنان داشته و کارکنان را در تصمیم‌گیری دخیل کرده، دارد. اخلاق‌مداری به اخلاق کاری و وجدان کار و حس مشارکت و همدلی اشاره دارد.

## ۲- عوامل سازمانی:

مقوله عوامل سازمانی به عنوان یکی دیگر از مقوله‌های شرایط علی تاثیرگذار بر جاودانگی مدیران که شامل دو مفهوم نظام برنامه‌ریزی و سیستم‌پاداش می‌باشد. نظام برنامه‌ریزی اشاره به برنامه‌ریزی در آینده و سیستم پاداش اشاره به پاداش و دستمزد منصفانه و پاداش بیرونی و درونی دارد.

### ج) شرایط زمینه‌ای موثر در جاودانگی مدیران چیست؟

شرایط زمینه‌ای، شرایطی هستند که راهبردها و اقدامات تحت آن به اداره‌ی پدیده می‌پردازند. بر این اساس، از مصاحبه‌شوندگان در مرحله اول تحقیق خواسته شد تا شرایط صنعت و بازار بانک که بر جاودانگی مدیران در نظام بانکداری کشور مؤثر هستند، را عنوان کنند. در مرحله کدگذاری باز و با تجزیه و تحلیل دقیق مصاحبه‌ها، ۵۱ کد باز استخراج گردید که بر اساس تجزیه و تحلیل مرحله بعد یعنی کدگذاری محوری، این کدها در ۳ مفهوم و ۱ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند. در این بخش، یافته‌های تحقیق در مورد شرایط زمینه‌ای توضیح داده می‌شود.

نظام‌فرهنگی یکی از مقوله‌های شرایط زمینه‌ای جاودانگی مدیران در نظام بانکداری کشور است. این مقوله به اثربخشی آموزش، تجاری سازی دانش کاربردی و سهیم شدن در تولید دانش عملیاتی و تسهیل سازی آن اشاره دارد. نظام آموزشی یکی دیگر از مقوله‌های شرایط زمینه‌ای جاودانگی مدیران در نظام بانکداری کشور است. این مقوله به داشتن تفکر انتقادی، جزیره‌ای عمل نکردن مدیران، تعادل بین مسئولیت‌های محول شده و توجه به سرمایه اجتماعی و داشتن روابط اجتماعی اشاره دارد. مدیریت منابع انسانی هم به ارزیابی صحیح و درست کارکنان، کیفیت زندگی کاری و شرایط جذب و اخراج پرسنل اشاره دارد.

### د) شرایط مداخله‌گر در جاودانگی مدیران چیست؟

شرایط مداخله‌گر شرایط وسیع و عامی همچون زمان، فضا، فرهنگ هستند که به عنوان تسهیلگر و یا محدودکننده‌ی راهبردها و اجرای سیاست‌ها عمل می‌کنند. این شرایط، اجرای راهبردها را تسهیل و تسریع می‌کند و یا به عنوان یک مانع دچار تأخیر می‌کند. بر این اساس، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا موانع یا تسهیلگرهای جاودانگی مدیران در نظام بانکداری کشور بیان کنند. در مرحله کدگذاری باز و با تجزیه و تحلیل دقیق مصاحبه‌ها، ۵۰ کد باز استخراج گردید که بر اساس تجزیه و تحلیل مرحله بعد یعنی کدگذاری محوری، این کدها در ۳ مفهوم و ۲ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند.

عوامل سازمانی یکی از مقوله‌های شرایط مداخله‌گر جاودانگی مدیران در نظام بانکداری کشور است. این مقوله به چرخش شغلی در پست‌های مختلف ولی مرتبط، تسهیل‌سازی فرآیند خط‌مشی‌گذاری و جذب کارکنان نخبه بر اساس قوانین بالادستی اشاره دارد. عوامل محیطی نیز یکی دیگر از مقوله‌ها شرایط مداخله‌گر جاودانگی مدیران در نظام بانکداری کشور است. این مقوله به تجزیه و تحلیل شغل، ثبات مدیریت، برنامه‌ریزی و نهادینه شدن ارزش در کارکنان اشاره دارد.

### ه) راهبردهای بکار گرفته شده در جاودانگی مدیران چگونه است؟

راهبردها و اقدامات، طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که به جاودانگی مدیران در نظام بانکداری کمک می‌کنند. بر این اساس، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا راهبردها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز جاودانگی مدیران در نظام بانکداری کشور را عنوان کنند. در مرحله کدگذاری باز و با تجزیه و تحلیل دقیق مصاحبه‌ها، ۵۳ کد باز استخراج گردید که بر اساس تجزیه و تحلیل مرحله بعد یعنی کدگذاری محوری، این کدها در ۴ مفهوم و ۱ مقوله مدیریت منابع فردی و سازمانی دسته‌بندی شدند. مفاهیم ذهنیت جهانی، شایسته‌سالاری، مدیریت استعداد و مدیریت مالی از مقوله‌های راهبرد جاودانگی مدیران در نظام بانکداری کشور است. این مقوله‌ها به درک مدیر از منابع انسانی و توجه به شایستگی‌ها می‌باشد. بکارگیری افراد مستعد و با استعداد، توسعه فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان، پرورش نیروهای کارآموده برای تصدی پست‌های کلیدی، برخورداری از تفکر استراتژیک و ارتباطات فراسازمانی و استفاده بهینه از منابع مالی سازمان و در نتیجه توسعه سازمان اشاره دارد.

### و) پیامدهای جاودانگی مدیران چیست؟

در نهایت در پیامدها، نتایج و پیامدهای مورد انتظار از جاودانگی مدیران مورد توجه قرار گرفت. پیامدهای مورد انتظاری که می‌تواند در اثر اجرای فرآیندها، اقدامات و راهبردها، عاید سازمان‌ها شود. برای استخراج این پیامدها، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا نظر خود را در این زمینه بیان کنند. پس از هر مصاحبه کدهای اولیه پالایش گردیده و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای

کشف شده، در ذیل یک مفهوم کلان‌تر قرار گرفته و این فرآیند بارها و بارها تکرار گردید تا پس از پالایش‌های مکرر، به ۳۰ کدگذاری باز و هر یک از داده‌ها بر اساس فرآیند تجانس مفهومی، در قالب ۴ مفهوم (کد محوری) و ۲ مقوله الگوسازی رفتاری و ارزش‌آفرینی سازماندهی گردیدند. الگوسازی یکی از مقوله‌های پیامدهای جاودانگی مدیران در نظام بانکداری کشور است. این مقوله به درک محیط سازمان توسط مدیران، داشتن رویکرد فنآور در سازمان و پایش مستمر آن اشاره دارد. ارزش‌آفرینی هم به پرورش مدیریت استعدادها، استفاده از نیروهای متخصص، عدم تبعیض، ایجاد محیط کاری و دادن فرصت‌های رشد و یادگیری و درک نیازهای توسعه‌ای اشاره دارد. لذا براساس یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌گردد:

۱- به منظور اجرای موفقیت‌آمیز الگوی جاودانگی مدیران، این چارچوب باید به صورت منظم و مستمر مورد پایش و کنترل قرار گیرد تا انحرافات از اهداف و برنامه‌های آن مورد شناسایی قرار گرفته و اصلاح شود. بدین منظور، تدوین ابزارها و سنجش‌های مناسب برای سنجش اثرات اجرای این الگو در دوره‌های زمانی مشخص، می‌تواند در صورت لزوم اقدامات اصلاحی مناسبی را در اختیار مدیران بانک‌ها قرار دهد.

۲- ایفای نقش مربی جهت هدایت کارکنان برای رسیدن به اهداف تعیین شده

۳- طراحی و استقرار ساز و کار افزایش دهنده شفافیت عملکرد (از جمله مستندسازی انتظارات، عملکردها و...) برای دسترسی آسانتر به عملکرد کارکنان.

## منابع

- الوانی، سیدمهدی، (۱۳۹۰). جهانی شدن مدیریت، فصلنامه راهبردی جهانی شدن، تابستان ۱۳۹۰
- چراغ بیرجندی، کاظم؛ پیمانی زاد، حسین؛ کشتی دار، محمد؛ فهیم دوین، حسن، مدل یابی ساختاری الگوی شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه ها منطبق بر فرهنگ اسلامی، مجله رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۶، شماره ۲۱، تابستان ۱۳۹۷، صص ۸۱-۹۳.
- حسینی، یعقوب؛ اسکندری، آتوسا (۱۳۸۲). بررسی وضعیت دوره ماندگاری مدیران و عوامل موثر بر آن در استان بوشهر، مجله برنامه ریزی و بودجه، دوره ۷، شماره ۷، صص ۷۹-۱۰۳.
- خواستار، ح. ۱۳۸۸. آرایه‌ی روشی برای محاسبه‌ی پایایی مرحله‌ی کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. مجله روش‌شناسی علوم انسانی، دوره ۱۵، صص ۱۶۱-۱۷۴.
- رایینز، استیفن (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، جلد سوم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. شفیع پور، سیده فاطمه؛ زارع زیدی، علیرضا؛ متانی، مهرداد، (۱۳۹۶). نقش اخلاق حرفه‌ای مدیران در موفقیت سازمان‌ها، دو ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال دوم، شماره ۵، دی ماه، صص ۳۸-۴۸.
- غلام زاده، داریوش؛ صحت، سعید؛ ستاری لقب، بهروز، (۱۳۹۲). شناسایی و تعیین شاخص‌های شایستگی مدیران در یک شرکت بیمه‌ای (نمونه مطالعه: مدیران میانی)، مجله تازه‌های جهان بیمه، فروردین، شماره ۱۷۸، صفحه ۴-۱۶.
- قبادی، حسینعلی، (۱۳۸۸). آیین‌های کیهانی، تهران، انتشارات ری راه، نوبت چاپ ۱، منصور، حمید؛ غلامی، حمید، بررسی برخی مضامین پدیدآورنده میل جاودانگی با رویکردی اسطوره‌شناختی، فصلنامه ادبیات عرفانی و اسطوره‌شناختی، شماره ۴۳، تابستان ۱۳۹۵، صص ۲۱۱-۲۴۳.
- نجاتی زاده دریایی، فرخنده، (۱۳۹۴). مدیریت کیفیت، بهره‌وری و تعالی سازمان، سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ۲۵ اسفند ماه ۱۳۹۵، استانبول، ترکیه.
- Aye Mya Mya Kyaw, Paul Harland, Bahaudin G. Mujtaba, (2017). Global Management Skills and Attributes for International Business, Journal of International Relations and Foreign Policy June 2017, Vol. 5, No. 1, pp. 1-16 ISSN: 2333-5866 (Print), 2333-5874 (Online), URL: <https://doi.org/10.15640/jirfp.v5n1a1>
- Barden, D. M. (2006). The Internal Heir Apparent. Chronicle of Higher Education, 52(28), C2-C3.
- Brits, D.W., & Veldsman, T.H. (2014). A global central banker competency model. SA Journal of Human Resource Management, Vol 12, No 1, a575
- Collins, K.M.T., Onwuegbuzie, A.J., and Jiao, Q.G., (2007), "A Mixed Methods Investigation of Mixed Methods Sampling Designs in Social and Health Science Research", Journal of Mixed Methods Research, 1.3, pp.267-294

- Charmaz, K. (2014), *Constructing Grounded theory A Practical Guide Through Qualitative Analysis*, Second Edition, London Sage.
- Grenham, G. (2017). Professional diploma in banking 2016/2017 (leading to Chartered Banker). The Institute of Banking. Retrieved from [www.iob.ie/postgrad](http://www.iob.ie/postgrad)
- Krzysztof Dziekoński, (2017). Project Managers' Competencies Model for Construction Industry in Poland, 7th International Conference on Engineering, Project, and Production Management. *Procedia Engineering* 182 ( 2017 ) 174 – 181
- Steers, R. M. , & Shim, W. S. (2013). Strong leaders, strong cultures: Global management lessons from Toyota and Hyundai. *Organizational Dynamics*, 42(3), 217-227.
- Strauss, A.L., Corbin, J., (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Theory*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.

**نحوه استناد به مقاله:**

کوروش‌زاده؛ نسرین، سمیعی؛ روح‌اله، مستقیمی؛ محمودرضا، آقاجانی‌هشتجین؛ طهمورث، (۱۴۰۰). ارائه الگوی جاودانگی‌مدیران در نظام‌بانکی ایران با رویکرد داده‌بنیاد. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۴ (۱)، ۲۹ - ۴۱. [http://jhce.iaurasht.ac.ir/article\\_673372.html](http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_673372.html)