

تحلیل کیفی مولفه های موثر بر کارراهه شغلی مدیران

حسین علیزاده^۱، محمدرضا آزادده دل^۲، سعید باقر سلیمی^۳

چکیده:

هدف: هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی مدل کارراهه شغلی روسای شعب بانک صادرات ایران در راستای استراتژی های منابع انسانی است.

روش: این پژوهش از نوع کاربردی و به صورت کیفی با به کارگیری روش تحلیل مضمون و با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی انجام شد. داده ها با استفاده از روش های مطالعات کتابخانه ای، اسنادی و میدانی جمع آوری شدند. برای شناسایی کارراهه شغلی، مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان حوزه شامل اساتید دانشگاهی، کارشناسان منابع انسانی و مدیران عالی بانک صادرات به روش نمونه گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. تحلیل اطلاعات با استفاده از روش کدگذاری و به کارگیری نرم افزار مکس کیودا انجام شد. روایی و پایایی داده ها از طریق روش های مختلف کیفی (بازبینی توسط مشارکت کنندگان و همکاران) و کمی، شامل محاسبه شاخص های نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) که همگی بالاتر از حداقل استاندارد (به ترتیب ۰,۴۹ و ۰,۷۹) بودند، تضمین گردید. پایایی نیز با استفاده از روش بازآزمون به میزان ۸۵٪ برای مصاحبه ها محاسبه و تأیید شد. **یافته ها:** در فرایند کدگذاری باز ۲۰۲ کد اولیه استخراج گردید که پس از حذف موارد تکراری، به ۸۴ کد پایه تقلیل یافت. این کدها در قالب سه مضمون اصلی «سرباز وفادار»، «متخصص متعهد» و «نیروی کار پیمانکارانه» و ۲۵ مضمون فرعی دسته بندی شدند. تحلیل نهایی نشان داد که مدل کارراهه شغلی بانک صادرات یک مدل ترکیبی و اقتضایی است. به طور مشخص، استراتژی «سرباز وفادار» بیشتر متناسب با شعب درجه ۳، ۴ و ۵؛ استراتژی «متخصص متعهد» متناسب با شعب درجه ۱، ۲، ممتاز و مستقل؛ و استراتژی «پیمانکارانه» متناسب با شعب خارج از کشور می باشد.

نتیجه گیری: کاربرست مدل پیشنهادی می تواند مبنای علمی و عملی مناسبی برای بازطراحی نظام مدیریت منابع انسانی، بهبود مسیرهای پیشرفت شغلی مدیران و در نهایت، تحقق بهتر اهداف استراتژیک بانک صادرات ایران فراهم کند.

کلیدواژه ها: کارراهه شغلی، استراتژی های منابع انسانی، تحلیل مضمون.

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۶/۲۶

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۸/۳

^۱ - گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران. H.alizadeh@iau.ir

^۲ - گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران. (نویسنده مسئول). mrazadehdell@iau.ac.ir

^۳ - گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران. baghersalimi@iau.ac.ir

مقدمه

بانک‌ها به عنوان نهادهای مالی کلیدی در اقتصاد هر کشور، نقش حیاتی در توسعه و پیشرفت اقتصادی ایفا می‌کنند. بانک صادرات ایران، به عنوان یکی از بانک‌های پیشرو در نظام بانکی کشور، برای تحقق اهداف کلان و استراتژیک خود، نیازمند نیروی انسانی کارآمد و مدیرانی توانمند است که بتوانند در چارچوب استراتژی‌های منابع انسانی سازمان حرکت کنند. طراحی مدل کارراهه شغلی روسای شعب، به عنوان یکی از محورهای اصلی مدیریت منابع انسانی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، چرا که نه تنها به ارتقای عملکرد فردی مدیران کمک می‌کند، بلکه موجب تحقق اهداف استراتژیک و بهره‌وری سازمانی می‌شود (بسن و گووس^۱، ۲۰۲۲).

کارراهه شغلی به عنوان فرآیندی نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده تعریف می‌شود که فرد را در مسیر توسعه و پیشرفت حرفه‌ای هدایت می‌کند. این فرآیند شامل شناسایی فرصت‌های یادگیری و رشد، آموزش هدفمند، مربی‌گری مستمر و توسعه مهارت‌های کلیدی است که به تحقق اهداف فردی و سازمانی منجر می‌شود (هرسی و بلانچارد^۲، ۲۰۲۱). کارراهه شغلی، چارچوبی ساختاریافته است که مسیرهای متنوعی برای رشد و ارتقای کارکنان در نقش‌های مختلف سازمانی ارائه می‌دهد و شامل مراحل ورود به سازمان، توسعه مهارت‌ها، تغییر نقش‌ها و دستیابی به موقعیت‌های مدیریتی می‌باشد (ان جی و همکاران^۳، ۲۰۲۱).

این مسیر به عنوان یک فرآیند پویا و انعطاف‌پذیر شناخته می‌شود که به افراد امکان می‌دهد در محیط‌های کاری پیچیده و متغیر با تمرکز بر یادگیری مستمر و به‌روزرسانی مهارت‌ها، مسیر شغلی خود را مدیریت نمایند (سولیوان و باروچ^۴، ۲۰۲۰). علاوه بر این، ظهور فناوری‌های نوین منجر به شکل‌گیری مفهوم کارراهه شغلی دیجیتال شده است که بر توسعه مهارت‌های دیجیتال، هوش مصنوعی و فناوری‌های پیشرفته تمرکز دارد و توانمندی سازگاری سریع با تغییرات سریع بازار کار را برای افراد فراهم می‌آورد (مجمع جهانی اقتصاد^۵، ۲۰۲۳).

^۱- Bessen & Goos

^۲- Hersey & Blanchard

^۳- Ng et al

^۴- Sullivan & Baruch

^۵- World Economic Forum

همچنین استراتژی های منابع انسانی به عنوان مجموعه ای از تصمیمات و برنامه های راهبردی تعریف می شود که هدف آن جذب، توسعه و حفظ سرمایه های انسانی است تا سازمان بتواند به اهداف کلان و استراتژیک خود دست یابد. این استراتژی ها باید با محیط داخلی و خارجی سازمان تطابق داشته باشند و به ایجاد هماهنگی درونی بین زیرسیستم های منابع انسانی و یکپارچگی بیرونی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی کل سازمان منجر شوند (بوکسل و پورسل^۱، ۲۰۲۲). از مهم ترین عناصر این استراتژی ها می توان به برنامه ریزی نیروی کار، توسعه مهارت ها، مدیریت عملکرد، پاداش دهی، و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و انگیزشی اشاره کرد (آرمسترانگ^۲، ۲۰۲۰). همچنین، ایجاد یکپارچگی بین سیاست ها و رویه های منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان، به عنوان شرط اصلی اثربخشی مدیریت منابع انسانی مطرح است. به گونه ای که سازمان نه تنها انسجام و هماهنگی درونی بین فرآیندهای منابع انسانی ایجاد کند، بلکه این هماهنگی به طور کامل با اهداف و استراتژی های کلان سازمان نیز همسو باشد (بامبرگر و فچینوم^۳، ۲۰۱۹).

در همین راستا، رویکرد کارراهه شغلی چابک به عنوان مدلی منعطف و مبتنی بر بازخورد مستمر، پروژه های کوتاه مدت و تطبیق سریع با تغییرات محیطی مورد توجه قرار گرفته است (سولیوان و آریس^۴، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، ارتقاء شغلی به عنوان فرآیندی چند بعدی و پویا شناخته می شود که فرد را در مسیر پیشرفت حرفه ای و افزایش سطح مسئولیت ها، جایگاه اجتماعی و درآمد قرار می دهد (دیزلر^۵، ۲۰۲۰).

در سالهای اخیر پژوهش های متعددی به بررسی نقش و اهمیت کارراهه شغلی پرداخته اند. در حوزه پژوهش های داخلی، احمدی و قاسمی (۱۴۰۲) در پژوهش خود به بررسی تاثیر الگوی کارراهه شغلی چابک بر عملکرد سازمانی در شرکت های فناوری محور ایران پرداختند. نتایج نشان داد که این الگو به دلیل انعطاف پذیری بالا، به بهبود عملکرد سازمانی کمک می کند. محمودی و رحیمی (۱۴۰۲) در پژوهش خود به بررسی الگوی کارراهه شغلی مبتنی بر توسعه پایدار و تاثیر آن بر تعهد سازمانی کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد که این الگو به دلیل توجه به ابعاد اقتصادی،

¹- Boxall & Purcell

²- Armstrong

³- Bamberger & Feigenbaum

⁴- Sullivan & Aries

⁵- Dessler

اجتماعی و محیطی به افزایش تعهد سازمانی کمک می‌کند. رضایی و حسینی (۱۴۰۱) در پژوهش خود به طراحی الگوی کارراه شغلی مبتنی بر شایستگی‌ها در سازمان‌های ایرانی پرداختند. نتایج نشان داد که توجه به شایستگی‌های فردی و سازمانی به بهبود مسیرهای شغلی کمک می‌کند. کریمی و نوروزی (۱۴۰۱) در پژوهش خود به بررسی الگوی کارراه شغلی چند مسیر و تاثیر آن بر انگیزه و رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های ایرانی پرداختند. نتایج نشان داد که این الگو به کارکنان اجازه می‌دهد تا بر اساس علایق و توانمندی‌های خود مسیر شغلی خود را انتخاب کنند. رضایی و حسینی (۱۴۰۱) در پژوهش خود به بررسی تاثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر توسعه کارراه شغلی در سازمان‌های ایرانی پرداختند. نتایج نشان داد که استراتژی‌های منابع انسانی همسو با اهداف سازمانی به بهبود مسیرهای شغلی کمک می‌کنند. شهرابی و فراهانی (۱۴۰۰) در پژوهش خود به بررسی مدیریت کارراه شغلی راهبردی برای توسعه منابع انسانی پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت کارراه شغلی زمینه توسعه فردی کارکنان و در نهایت توسعه سازمانی را فراهم می‌نماید. کریمی و نوروزی (۱۳۹۹) به بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه کارراه شغلی و همسویی آن با استراتژی‌های منابع انسانی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی شغلی و مربی‌گری از جمله عوامل کلیدی در این زمینه هستند. محمودی و رحیمی (۱۳۹۹) به بررسی تاثیر استراتژی‌های یادگیری و توسعه بر کارراه شغلی در سازمان‌های ایرانی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که برنامه‌های آموزشی و فرصت‌های یادگیری به بهبود مسیرهای شغلی کمک می‌کنند. شهرابی، فراهانی و تیمورنژاد (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان مدیریت کارراه شغلی راهبردی برای توسعه منابع انسانی بیان کردند که مدیریت کارراه شغلی زمینه توسعه فردی کارکنان و در نهایت توسعه سازمانی را فراهم می‌نماید. داورزنی، گلراد، مدیری و توحیدی (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان طراحی مدلی برای کارراه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران با استفاده از تحلیل مضمون و با روش مدلسازی نرم ساختاری-تفسیری، مدلی کارراه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران را طراحی کردند. همچنین در تحقیقات خارجی هم تیلور و بچلر^۱ (۲۰۲۳) در پژوهش خود به ارائه الگوی کارراه شغلی برای نسل Z و هزاره‌ها متناسب با نیازهای آنها پرداختند. نتایج نشان داد که این نسل‌ها به دنبال انعطاف‌پذیری، یادگیری مستمر و تعادل بین کار و زندگی

^۱- Taylor & Beechler

هستند. اندرسون و هریس^۱ (۲۰۲۳) در پژوهش خود به بررسی تاثیر فناوری های دیجیتال در طراحی و اجرای الگوهای کارراهه شغلی پرداختند. نتایج نشان داد که این فناوری ها به شخصی سازی مسیرهای شغلی و بهبود تصمیم گیری کمک می کنند. اندرسون و هریس (۲۰۲۳) در پژوهش دیگری به بررسی الگوی کارراهه شغلی در سازمان های پروژه محور و چالش های اجرایی آن پرداخته است. نتایج نشان می دهد که نبود ثبات شغلی و نیاز به مهارت های متنوع از جمله چالش های اصلی هستند. براون و دایویس^۲ (۲۰۲۲) در پژوهش خود به بررسی الگوی کارراهه شغلی چندمسیره و تاثیر آن بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد که این الگو به کارکنان اجازه می دهد تا بر اساس علائق و توانمندی های خود مسیر شغلی خود را انتخاب کنند. جانسون و لی (۲۰۲۲) در پژوهش خود به بررسی تاثیر فناوری های دیجیتال در طراحی و اجرای الگوهای کارراهه شغلی پرداخته است. نتایج نشان می دهد که این فناوری ها به شخصی سازی مسیرهای شغلی و بهبود تصمیم گیری کمک می کنند. مارتیس و نگوین^۳ (۲۰۲۱) در پژوهش خود به طراحی و اجرای الگوی کارراهه شغلی مبتنی بر شایستگی ها در سازمان های چندملیتی پرداختند. نتایج نشان داد که این الگو به بهبود تطابق بین مهارت های کارکنان و نیازهای سازمان کمک می کند. اس میس و براون^۴ (۲۰۲۱) در پژوهش خود به بررسی الگوی کارراهه شغلی چابک و تاثیر آن بر انعطاف پذیری و رضایت شغلی کارکنان پرداخته است. نتایج نشان می دهد که این الگو به کارکنان اجازه می دهد تا مسیر شغلی خود را بر اساس تغییرات محیط کار و نیازهای شخصی تنظیم کنند. هسلین^۵ (۲۰۱۹) پژوهشی را با عنوان چگونه کدهای موقعیتی و نگرش های غالب اثرات شخصیتی بر پیامدهای کارراهه شغلی را شکل می دهند؟ انجام داده است. پیامدهای ذهنی کارراهه شغلی: رضایت شغلی، رضایت از کارراهه شغلی؛ پیامدهای عینی کارراهه شغلی: حقوق و ترفیعات به دست آمده است. بغدادی و جیانچینی^۶ (۲۰۱۹) پژوهشی را با عنوان اقدامات مدیریت کارراهه سازمانی و موفقیت کارراهه شغلی عینی انجام داده اند. نتایج نشان می دهد که نظریه پردازی رابطه بین سرمایه گذاری های سازمانی در توسعه شغلی و موفقیت فردی هنوز توسعه نیافته است و

¹- Anderson & Harris

²- Brown & Davis

³- Martinez & Nguyen

⁴- Smith & Brown

⁵- Hesslein

⁶- Baghdadi & Gianchini

آزمون‌های تجربی این رابطه، که در بین چندین حوزه انضباطی پراکنده شده‌اند، نتایج متناقضی تولید کرده‌اند.

از این رو؛ با توجه به نقش محوری منابع انسانی در سازمان‌های خدماتی و به ویژه بانک‌ها، تدوین یک مدل جامع و هدفمند برای کارراهه شغلی، مستلزم بررسی دقیق عوامل تاثیرگذار از جمله مهارت‌های لازم، شناخت کامل محیط داخلی و خارجی سازمان و تطابق استراتژی‌های منابع انسانی با اهداف سازمانی است (اس میس و جانسون^۱، ۲۰۲۳). متأسفانه در نظام بانکی ایران، به ویژه در بانک صادرات، مسیرهای ارتقا و توسعه شغلی اغلب بر اساس روش‌های سنتی و نردبانی صورت می‌گیرد که تناسب شایستگی‌ها و توانمندی‌های مدیران با مسئولیت‌های آنان رعایت نمی‌شود. بانک صادرات ایران با بیش از ۲۳۰۰۰ کارمند و نزدیک به ۲۰۰۰ شعبه در سراسر کشور، یکی از بزرگترین نهادهای بانکی ایران است. درجه‌بندی شعب از درجه ۴ تا شعبه مستقل مرکزی، رقابت شدیدی را برای تصدی ریاست شعب ایجاد کرده است؛ اما نبود مسیر شغلی روشن و منطقی باعث نارضایتی کارکنان و کاهش اثربخشی سازمان می‌شود.

با وجود اهمیت فراوان کارراهه شغلی در مدیریت منابع انسانی، بانک صادرات با مشکلاتی نظیر فقدان مدل جامع و کاربردی برای مسیر شغلی روسای شعب، عدم همسویی میان مسیرهای ارتقا و استراتژی‌های سازمان و کمبود برنامه‌های توسعه‌ای مواجه است. این مشکلات موجب کاهش انگیزه و بهره‌وری مدیران، افزایش جابجایی و کاهش اثربخشی سازمانی شده است. بنابراین، مسئله اصلی پژوهش، طراحی مدل کارراهه شغلی مناسب برای روسای شعب بانک صادرات در راستای استراتژی‌های منابع انسانی است که بتواند ضمن رفع این چالش‌ها، زمینه توسعه و توانمندسازی مدیران را فراهم کند و اهداف کلان بانک را تحقق بخشد.

سوالات تحقیق

- (۱) با توجه به سیاست‌های کلی بانک صادرات در حال حاضر چه شاخص‌هایی برای رویکرد استراتژی منابع انسانی در بانک صادرات مناسب است؟
- (۲) مدل کارراهه مناسب روسای شعب بانک صادرات ایران با توجه به استراتژی موجود منابع انسانی چیست؟

^۱- Smith & Johnson

روش تحقیق

این پژوهش از نوع کاربردی و به صورت کیفی با به کارگیری روش تحلیل مضمون و با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی انجام شد. داده ها با استفاده از روش های مطالعات کتابخانه ای، اسنادی و میدانی جمع آوری شدند. فرآیند اجرای پژوهش در دو مرحله اصلی صورت گرفت:

۱) شناسایی نوع استراتژی منابع انسانی: ابتدا محقق با انجام مطالعات کتابخانه ای و گردآوری داده ها، پرسشنامه ای طراحی و بین خبرگان حوزه توزیع نمود. داده های جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار SPSS تحلیل شد تا نوع استراتژی منابع انسانی مطلوب تعیین گردد.

۲) شناسایی شاخص های کارراهه شغلی روسای شعب بانک صادرات: در این مرحله، مصاحبه های نیمه ساختاریافته با نمونه هدفمند از خبرگان امر انجام شد. داده های کیفی حاصل، به روش تحلیل مضمون با بکارگیری نرم افزار مکس کیودا^۱، کدگذاری و دسته بندی شدند تا مقوله ها و ابعاد مدل پارادایمی استخراج گردد.

پس از استخراج مدل، روایی و پایایی آن ارزیابی شد و اعتبارسنجی انجام گردید تا اثربخشی مدل در بانک صادرات ایران بررسی شود. جامعه آماری بخش کیفی شامل مدیران عالی رتبه بانک، کارشناسان منابع انسانی، و اساتید دانشگاهی بودند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. نمونه گیری تا رسیدن به مرحله اشباع داده ها ادامه یافت و نهایتاً ۱۸ نفر از خبرگان به عنوان نمونه نهایی در مرحله مصاحبه حضور داشتند.

روایی و پایایی داده ها از طریق روش های مختلف کیفی (بازبینی توسط مشارکت کنندگان و همکاران) و کمی، شامل محاسبه شاخص های نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) که همگی بالاتر از حداقل استاندارد (۰,۶۲ و ۰,۷۹) بودند، تضمین گردید. پایایی نیز با استفاده از روش بازآزمون به میزان ۸۵٪ برای مصاحبه ها محاسبه و تأیید شد.

پایایی بخش کیفی: با توجه به اینکه در پایایی بازآزمون میزان پایایی بایستی بیشتر از ۶۰ درصد باشد تا قابل اعتماد باشد، در پژوهش حاضر میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، لذا قابلیت اعتماد کدگذاری های مصاحبه های این پژوهش مورد تأیید است.

^۱- MAXQDA

$$100\% \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی باز آزمون}$$

در این بخش برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۴ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. همانطور که در جدول (۳-۳) مشاهده می‌شود، تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۴ روزه برابر ۵۹، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۲۵ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۸ است. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۸۵ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری‌های مصاحبه‌های این پژوهش مورد تایید می‌باشد.

جدول ۱. پایایی بازآزمون

ردیف	کد مصاحبه شونده	مجموع کدها در دو مرحله	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای ناموفق	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	۴م	۱۵	۶	۳	۸۰٪
۲	۹م	۲۰	۸	۴	۸۰٪
۳	۱۳م	۲۴	۱۱	۱	۹۱٪
	مجموع	۵۹	۲۵	۸	۸۵٪

$$85\% = 100\% \times \frac{2 \times 25}{59} = \text{درصد پایایی بازآزمون}$$

روایی بخش کیفی: برای سنجیدن روایی محتوایی، دو پرسشنامه بین ۱۸ نفر از خبرگان بر اساس طیف لیکرت تقسیم شد و خبرگان بر اساس طیف لیکرت سه تایی «ضروری است»، «مفید ولی غیر ضروری» و «غیر ضروری» به مولفه‌های بدست آمده نمره دادند. که نتایج در جدول (۳-۶) ارائه گردیدند:

مقدار مجاز برای شاخص CVR بر اساس جدول لاشه: ۴۹٪

مقادیر مجاز برای شاخص CVI: ۷۹٪

CVR

$$CVR = \frac{\text{تعداد کل متخصصین}}{2} - \text{تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده اند}$$

$$= \frac{\text{تعداد کل متخصصین}}{2}$$

$$CVI = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آیتم نمره 3 و 4 داده اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}}$$

جدول ۲. حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد خبرگان

تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۵	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۸	۱۵	۰/۴۹		
۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲		

در جدول (۳) مقادیر محاسبه شده برای شاخص های CVR و CVI گزارش شده است.

جدول ۳. روایی محتوایی کدهای کیفی (نسبت و شاخص روایی محتوایی)

ابعاد	ابعاد (مضمون فراگیر)	شاخص روایی محتوایی (CVR)	نسبت روایی محتوایی (CVI)
کارراه شغلی روسای	کارراه استراتژی سرباز وفادار	۰/۶۳	۰/۸۱
بانک	کارراه استراتژی متخصص متعهد	۰/۸۸	۰/۹۰
	کارراه استراتژی پیمانکارانه	۰/۶۴	۰/۹۳

با توجه به جدول (۳) مقادیر شاخص ضریب نسبی روایی محتوایی (CVR) که همگی بالاتر از ۴۹ درصد هستند و مقادیر شاخص روایی محتوایی (CVI) همگی بالاتر از ۷۹ درصد هستند، در نتیجه تمامی متغیرها از نسبت روایی محتوایی و شاخص روایی محتوایی مناسبی برخوردار هستند و تعاریف عملیاتی با محتوای سوالات آنها مرتبط می باشند.

یافته‌ها

نمونه آماری بخش کیفی شامل ۱۸ نفر خبره است که از طریق روش هدفمند و نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. این افراد دارای تخصص و تجربه لازم بوده و از این میان، ۱۰ نفر از حوزه آکادمیک (اساتید دانشگاه) و ۸ نفر از بخش اجرایی (مدیران ارشد و کارشناسان منابع انسانی) در مصاحبه‌ها مشارکت کردند. جدول (۴) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی این خبرگان را از نظر جنسیت، سطح تحصیلات، نوع خبره و سابقه فعالیت نشان می‌دهد.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان (n=18)

ردیف	جنسیت	تحصیلات	نوع خبره	سابقه فعالیت
۱	مرد	دکتری تخصصی	استاد دانشگاه	بالای ۱۰ سال
۲	مرد	دکتری تخصصی	استاد دانشگاه	بالای ۲۵ سال
۳	مرد	دکتری تخصصی	استاد دانشگاه	بالای ۲۰ سال
۴	مرد	دکتری تخصصی	استاد دانشگاه	بالای ۱۵ سال
۵	مرد	دکتری تخصصی	استاد دانشگاه	بالای ۱۰ سال
۶	مرد	دکتری تخصصی	استاد دانشگاه	بالای ۲۰ سال
۷	مرد	دکتری تخصصی	استاد دانشگاه	بالای ۱۲ سال
۸	مرد	دکتری تخصصی	استاد دانشگاه	بالای ۱۸ سال
۹	مرد	دکتری تخصصی	استاد دانشگاه	بالای ۱۰ سال
۱۰	زن	دکتری تخصصی	استاد دانشگاه	بالای ۲۰ سال
۱۱	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	بالای ۲۵ سال
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	بالای ۲۰ سال
۱۳	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	بالای ۱۵ سال
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	بالای ۱۸ سال
۱۵	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	بالای ۲۵ سال
۱۶	زن	کارشناسی ارشد	کارشناس منابع انسانی	بالای ۲۰ سال
۱۷	مرد	کارشناسی ارشد	کارشناس منابع انسانی	بالای ۱۵ سال
۱۸	مرد	کارشناسی ارشد	کارشناس منابع انسانی	بالای ۱۲ سال

مطابق جدول‌ها، ۱۶ نفر از مصاحبه‌شوندگان مرد و ۲ نفر زن بودند. بیش از نیمی (۵۵٫۶٪) دارای مدرک دکتری تخصصی و بقیه کارشناسی ارشد هستند. در گروه خبرگان، بیشترین سهم متعلق به اساتید دانشگاه با ۱۰ نفر است، پس از آن مدیران ارشد (۵ نفر) و کارشناسان منابع انسانی (۳ نفر)

قرار دارند. تمامی خبرگان دارای سابقه کاری بیش از ۱۰ سال هستند که بیانگر تجربه و تخصص قابل توجه آنها می باشد.

با توجه به سیاست های کلی بانک صادرات در حال حاضر چه شاخص هایی را برای رویکرد استراتژی منابع انسانی در بانک مناسب می دانید؟

پس از تحلیل نظام مند اسناد، کدهای شناسایی شده در قالب سه استراتژی اصلی دسته بندی شدند که هر کدام شامل مضامین فرعی و کدهای پایه مربوطه می باشند.

جدول ۵. کدهای شناسایی شده برای استراتژی های منابع انسانی بانک صادرات

استراتژی مرتبط	مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد پایه (مفهوم)
متخصص متعهد	توسعه منابع انسانی	ارتقاء قابلیت های فردی	توانایی فردی در اداره امور
متخصص متعهد	مدیریت استعداد	شایسته سالاری	ارتقاء کارکنان خلاق و با استعداد
متخصص متعهد	توسعه منابع انسانی	یادگیری و ارتقاء مداوم	آموزش مستمر کارکنان
متخصص متعهد	مدیریت استعداد	شایسته پروری	شناسایی و پرورش استعدادها برای پست های کلیدی
متخصص متعهد	توسعه منابع انسانی	توانمندسازی فردی	افزایش مهارت های فردی برای مسئولیت های بالاتر
متخصص متعهد	مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد	بررسی مستمر عملکرد روسای شعب
متخصص متعهد	بهبود سازمانی	نوآوری در منابع انسانی	شناسایی کارکنان با دانش جهت بهبود فرایندها
سرباز وفادار	فرهنگ سازمانی	پایبندی به ارزش ها	تعهد به سازمان و قوانین بانک
سرباز وفادار	فرهنگ سازمانی	هویت سازمانی	ایجاد روحیه افتخار به کارمندی بانک
سرباز وفادار	نظام جانشین پروری	نگهداشت وفاداران	استفاده از کارکنان وفادار در پست های کلیدی
سرباز وفادار	فرهنگ سازمانی	همگرایی فرهنگی	ترویج فرهنگ سازمانی بانک
سرباز وفادار	توسعه منابع انسانی	انتقال تجربه	آموزش ضمن خدمت توسط کارکنان قدیمی
سرباز وفادار	نظام جبران خدمات	انگیزش پایدار	پاداش های بلندمدت برای کارکنان
سرباز وفادار	نگهداشت منابع انسانی	حفظ نیروی کار	جلوگیری از ترک سازمان بیش از ۳۰ سال
سرباز وفادار	فرهنگ سازمانی	انضباط سازمانی	تأکید بر اجرای دقیق قوانین و مقررات

سرباز وفادار	سرمایه اجتماعی	درگیرسازی کارکنان	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
سرباز وفادار	مدیریت منابع انسانی	انعطاف در جایگاه‌ها	چرخش شغلی بین کارکنان
پیمانکارانه	کارایی منابع انسانی	اتکا به سرمایه انسانی	استفاده از کارکنان موجود بانک داخلی
پیمانکارانه	بهینه‌سازی ساختاری	کوچک‌سازی منابع انسانی	عدم استخدام جدید
پیمانکارانه	بهینه‌سازی ساختاری	کاهش مقیاس	ادغام شعبات
پیمانکارانه	بهینه‌سازی ساختاری	کوچک‌سازی سازمانی	کاهش شعبات
پیمانکارانه	تحول دیجیتال	فناوری و نوآوری	بهره‌گیری از بانکداری الکترونیک
پیمانکارانه	پایداری مالی	متنوع‌سازی منابع	بهره‌مندی از درآمدهای غیرمشاع
پیمانکارانه	کارایی سازمانی	افزایش بهره‌وری	استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و امکانات
پیمانکارانه	مدیریت استعداد	جانشین‌پروری هدفمند	انتخاب شایسته‌ترین کارکنان برای شعب حساس
پیمانکارانه	مدیریت عملکرد	کنترل و اصلاح عملکرد	بررسی دلایل عدم تحقق اهداف و جایگزینی مدیران ناکارآمد
پیمانکارانه	حاکمیت سازمانی	انطباق قانونی	توجه به قوانین و مقررات بین‌المللی در شعب خارج
پیمانکارانه	توسعه منابع انسانی	مهارت‌مدیریتی	توانایی‌های رهبری در شعب خارجی بین‌المللی

مدل کارراهه مناسب روسای شعب بانک صادرات ایران با توجه به استراتژی موجود منابع انسانی چیست؟

در این بخش از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها به روش تحلیل مضمون پرداخته شد. بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، استراتژی منابع انسانی بانک صادرات یک استراتژی چندگانه است که ترکیبی از سه رویکرد اصلی را در بر می‌گیرد:

(۱) سرباز وفادار (۲) متخصص متعهد (۳) متخصص پیمانکارانه.

این ترکیب استراتژیک نشان‌دهنده رویکرد جامع بانک صادرات در مدیریت منابع انسانی است که همزمان به حفظ سرمایه‌های انسانی موجود، توسعه قابلیت‌های آینده و بهبود مستمر کارایی توجه دارد. در این مرحله ۲۰۲ مفهوم در کدگذاری باز به دست آمد که با حذف کدهای یکسان به ۸۴ مفهوم پایه تقلیل یافت که مفاهیم تقلیل یافته در قالب ۳ مفهوم، ۲۵ مضمون اصلی و ۴۲ مضمون

فرعی دسته بندی شدند. همچنین باید افزود که تجزیه و تحلیل داده ها با دقت بیش از چندین بار جهت رسیدن به اشباع نظری^۱ برای مضامین اصلی و فرعی به صورت تکراری انجام شد. این مقوله ها در سراسر تجزیه و تحلیل مورد تجدید نظر قرار گرفتند. مدل مفهومی کارراهه شغلی استراتژی «سرباز وفادار»: در استراتژی «سرباز وفادار»، تمرکز بر پایداری سازمانی، وفاداری کارکنان و رشد تدریجی در طول خدمت بلندمدت است. مضامین اصلی شناسایی شده از طریق تحلیل تم در سه سطح مفاهیم پایه، مضامین فرعی و مضامین اصلی دسته بندی شده اند.

جدول ۶. کارراهه شغلی برای استراتژی منابع انسانی سرباز وفادار

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مفاهیم پایه
وفاداری و تعهد سازمانی	وفاداری به ارزش ها و فرهنگ	مدت زمان خدمت در سازمان - سطح مشارکت در برنامه های استراتژیک - ارزیابی وفاداری به ارزش ها و فرهنگ
رهبری و مدیریت اجرایی بلندمدت	رهبری مبتنی بر چشم انداز - توسعه همکاری ها	توانایی در هدایت تیم ها - تصمیم گیری بر اساس چشم انداز - حفظ روابط داخلی
عملکرد مالی پایدار	سودآوری بلندمدت - مدیریت منابع - ارزیابی ریسک	رشد سودآوری - مدیریت بهینه منابع - ارزیابی ریسک در طول زمان
تعاملات داخلی و فرهنگ سازمانی	همکاری و حمایت متقابل - فرهنگ مثبت	حفظ محیط کار مثبت - ترویج همکاری - حمایت از همکاران در چالش ها
توسعه منابع انسانی	آموزش و ارتقای مدیران - انگیزش بلندمدت	فرصت های آموزشی - پرورش مدیران آینده - سیستم پاداش بلندمدت
حفظ و توسعه روابط بلندمدت با مشتریان	وفاداری مشتری - اعتبار برند	روابط با مشتریان کلیدی - خدمات مشتری محور - حفظ اعتبار برند
مدیریت بحران و پایداری	تاب آوری سازمانی	مدیریت بحران های اقتصادی - حفظ پایداری در تغییرات محیطی
ارزیابی و بهبود مستمر	بازنگری استراتژیک - استفاده از بازخورد	ارزیابی دوره ای - تطابق با اهداف - بهبود مستمر

^۱- Reasonable Saturation

پروژه‌های مسئولیت اجتماعی - پایداری محیطی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی و زیست محیطی	پایداری و مسئولیت اجتماعی
---	------------------------------------	---------------------------

جدول ۷. کارراهه شغلی برای استراتژی منابع انسانی متخصص متعهد

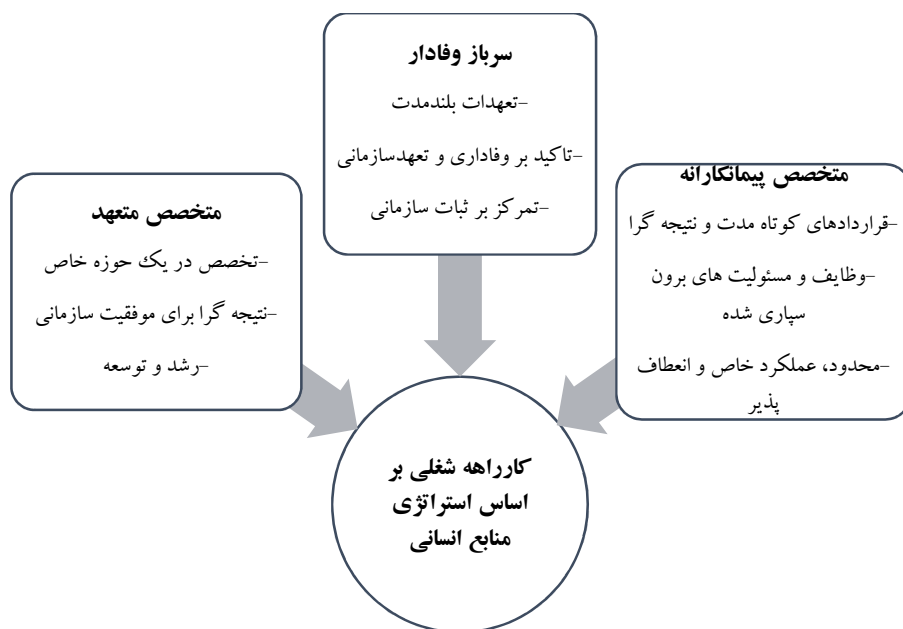
مضامین اصلی	مضامین فرعی	مفاهیم پایه (کدها)
تخصص و مهارت‌های فنی	دانش تخصصی عمیق	تخصص در حوزه‌های خاص بانکی، مدیریت ریسک، تحلیل مالی، سرمایه‌گذاری
	رهبری پروژه‌های تخصصی	مدیریت تخصصی در پروژه‌های پیچیده
	تعهد به یادگیری تخصصی	مشارکت در کنفرانس‌ها و رویدادهای علمی
توسعه دانش و نوآوری	یادگیری و توسعه مستمر	آموزش مداوم، شرکت در دوره‌های آموزشی پیشرفته
	توسعه دانش و اشتراک‌گذاری	انتقال دانش به دیگران، مطالعه و تحقیق در حوزه‌های نوین
	رهبری نوآوری بانکی	رهبری در نوآوری‌های بانکی، نوآوری در فرآیندها
نوآوری و تحول دیجیتال	تحول دیجیتال و فناوری نوین	رهبری در تحول دیجیتال، توسعه محصولات و خدمات دیجیتال
	تمرکز بر تجربه مشتری دیجیتال	بهبود تجربه مشتری از طریق فناوری
تصمیم‌گیری استراتژیک	آینده‌نگری تخصصی	توانایی در پیش‌بینی روندهای مالی و اقتصادی
	تحلیل داده‌محور	تحلیل دقیق داده‌ها و مالی، شناسایی فرصت‌ها
	مدیریت مالی پایدار	توانایی در بهینه‌سازی منابع مالی، سودآوری پایدار
پایداری سازمانی	مدیریت ریسک مؤثر	مدیریت ریسک‌های مختلف
	سازگاری با تغییر	توانایی در مدیریت تغییرات
ارزیابی و بهبود مستمر	نظام ارزیابی و بازخورد	ارزیابی مستمر عملکرد تخصصی، دریافت بازخورد از ذینفعان
اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری	پایبندی به استانداردهای حرفه‌ای	رعایت استانداردهای حرفه‌ای، شفافیت در گزارش‌دهی
	فرهنگ اخلاقی سازمانی	ایجاد محیط کاری متعهد به اخلاق حرفه‌ای

تعاملات حرفه‌ای	ارتباطات تخصصی و همکارانه	توانایی ارتباط با ذینفعان، همکاری با تیم‌های مختلف
تعاملات بیرونی راهبردی	مذاکره با موسسات مالی دیگر	

جدول ۸. کارراهه شغلی برای استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مفاهیم پایه
گزارش‌دهی و پاسخگویی شفافیت و پاسخگویی	گزارش‌دهی دقیق عملکرد پیمانکاران / پاسخ‌گویی در قبال مشکلات پیمانکاران / اطلاع‌رسانی به ذینفعان	پاسخگویی شفاف
ماهیت پروژه‌ای و مقطعی نقش‌ها	رویکرد پروژه‌ای و قراردادی	پیمانکار مستقل / مسئولیت محدود و پروژه‌ای / ارزیابی بر اساس پروژه‌ها و نتایج کوتاه‌مدت / ارزیابی بر اساس توافقات قراردادی
چابکی و انعطاف‌پذیری سازمانی	انطباق با تغییرات سریع	انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی
مدیریت منابع انسانی پیمانکارانه	برنامه‌ریزی پویای منابع	پیش‌بینی نیاز به پیمانکاران در آینده / برنامه‌ریزی منابع انسانی دینامیک / شناسایی و ارزیابی پیمانکاران جدید
کنترل ریسک و تضمین کیفیت	مدیریت ریسک پیمانکاری	شناسایی و ارزیابی ریسک‌های پیمانکاری / ایجاد راهکارهای کاهش ریسک / تضمین کیفیت و انطباق با استانداردها
توانمندسازی و یادگیری پیمانکاران	توسعه مهارت‌های پیمانکاران	ایجاد برنامه‌های آموزشی / پشتیبانی از توسعه حرفه‌ای پیمانکاران / پشتیبانی از یادگیری و نوآوری
یکپارچگی و انسجام سازمانی	همگرایی پیمانکاران و کارکنان داخلی	ایجاد هم‌افزایی در همکاری‌های تیمی / هماهنگی با تیم‌های داخلی / پشتیبانی از انسجام سازمانی
بازنگری و بهینه‌سازی قراردادهای	انعطاف قراردادی	بازنگری دوره‌ای قراردادهای / مذاکره و تنظیم مجدد شرایط قراردادها

در نهایت مدل مفهومی کارراهه مناسب روسای بانک‌ها با توجه به استراتژی‌های منابع انسانی در شکل ۱ ترسیم شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی نهایی کارراهه شغلی مناسب مدیران با توجه به استراتژی های منابع انسانی همان طور که در شکل (۱) ملاحظه می شود؛ کارراهه مناسب شغلی با توجه به استراتژی های منابع انسانی در ۳ بعد سرباز وفادار، متخصص متعهد و نیروی کار متخصص پیمانکارانه ترسیم شده است. استراتژی سرباز وفادار بیشتر متناسب با شعبه های درجه ۳، ۴ و ۵؛ استراتژی متخصص متعهد بیشتر متناسب شعبه های ممتاز ۱ و ۲؛ و استراتژی متخصص پیمانکارانه بیشتر متناسب شعب مستقل و خارج می باشد.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف طراحی مدل کارراهه شغلی مناسب برای روسای شعب بانک صادرات ایران در راستای استراتژی های منابع انسانی انجام شد. یافته های تحقیق که بر اساس رویکرد آمیخته اکتشافی و روش تحلیل مضمون گردآوری شده است، حاکی از آن است که بانک صادرات ایران برای مدیریت اثربخش سرمایه انسانی خود نمی تواند از یک استراتژی یکپارچه و واحد بهره برد. تحلیل ۸۴ شاخص شناسایی شده در مرحله کیفی و تأیید اعتبار و پایایی آنها، منجر به این نتیجه گیری شد که استراتژی منابع انسانی این بانک از الگوی ترکیبی استوارت براون تبعیت می کند. در این

الگو، سه استراتژی "سرباز وفادار"، "متخصص متعهد" و "و متخصص پیمانکارانه" به صورت همزمان و متناسب با شرایط مختلف به کار گرفته می شوند.

این یافته نشان دهنده بلوغ استراتژیک بانک در درک این واقعیت است که ماهیت، مأموریت و محیط رقابتی شعب مختلف، یکسان نیست. بنابراین، یک نسخه واحد برای تمامی شعب نه تنها کارآمد نخواهد بود، بلکه می تواند به تضعیف عملکرد کلی بینجامد. استراتژی ترکیبی شناسایی شده به بانک این امکان را می دهد تا در شعب کوچک تر و با تمرکز بر بازارهای داخلی (درجه ۳، ۴ و ۵) بر پایه های ثابت، فرهنگ سازمانی و کاهش هزینه ها تکیه کند؛ در شعب بزرگ و ممتاز (ممتاز الف و ب، و درجه ۱ و ۲) با محوریت تخصص، نوآوری و توسعه بازارهای پیچیده عمل نماید؛ و در شعب خارج و مستقل با بهره گیری از چابکی، انعطاف پذیری و مدیریت پروژه ای، در محیط های پویا و پرریسک موفق عمل کند. این نگرش چندبعدی، نقطه قوت اصلی مدل پیشنهادی این پژوهش محسوب می شود.

همچنین در راستای استراتژی ترکیبی منابع انسانی، این پژوهش به طراحی یک مدل کارراهه شغلی ترکیبی برای روسای شعب اقدام نموده است. مدل نهایی، سه مسیر شغلی کاملاً متمایز را پیشنهاد می دهد که هر یک مبتنی بر شایستگی های خاص و منطبق بر یکی از استراتژی های اصلی است:

۱) کارراهه "سرباز وفادار" برای شعب درجه ۳، ۴ و ۵: این مسیر بر محور وفاداری، تعهد سازمانی و ثبات می چرخد. ویژگی های کلیدی این مسیر شامل پایبندی به فرهنگ بانک، رهبری باثبات، مدیریت روابط بلندمدت با مشتریان، تاب آوری در بحران و ایفای نقش در توسعه منابع انسانی از درون سازمان است. نظام پاداش در این مسیر باید بلندمدت و مبتنی بر امنیت شغلی و قدردانی از سنوات خدمت وفادارانه باشد.

۲) کارراهه "متخصص متعهد" برای شعب ممتاز الف و ب و درجه ۱ و ۲: این مسیر بر پایه تخصص گرایی، نوآوری و تعهد حرفه ای استوار است. روسای شعب در این مسیر نیازمند تسلط عمیق بر دانش بانکی (مانند مدیریت ریسک، تحلیل مالی و فین تک)، رهبری تحول دیجیتال، توانایی تصمیم گیری استراتژیک و پایبندی به اخلاق حرفه ای هستند. نظام ارتقاء و پاداش در این مسیر باید مبتنی بر شایستگی، عملکرد تخصصی و نوآوری باشد و امکان ارتقای سریع تر برای افراد توانمند فراهم گردد.

۳) کارراهه "پیمانکارانه" برای شعب خارجی و مستقل: این مسیر با چابکی، انعطاف پذیری و ماهیت پروژه‌ای تعریف می‌شود. شاخص‌های کلیدی آن شامل مدیریت قراردادهای پویا، کنترل ریسک، گزارش‌دهی شفاف، توانمندسازی پیمانکاران و ایجاد یکپارچگی در تیم‌های چندفرهنگی است. نظام جبران خدمات در این مسیر باید کوتاه‌مدت، مبتنی بر عملکرد پروژه و متناسب با شرایط پیچیده بازارهای بین‌المللی طراحی شود.

اجرای موفقیت‌آمیز این مدل ترکیبی، مستلزم بازنگری اساسی در زیرساخت‌های منابع انسانی بانک است. طراحی یک چارچوب شایستگی ملی برای روسای شعب که مهارت‌های رهبری، تخصصی و رفتاری مورد نیاز هر مسیر را به طور دقیق تعریف کند، گام اول است. همچنین، نظام آموزش و توسعه باید به گونه‌ای بازطراحی شود که برای مسیر "سرباز وفادار" آموزش‌های فرهنگ‌محور، برای مسیر "متخصص متعهد" آموزش‌های حرفه‌ای پیشرفته و برای مسیر "پیمانکارانه" آموزش‌های بین‌المللی و مدیریت پروژه را ارائه نماید.

در جمع‌بندی نهایی می‌توان تأکید کرد که این پژوهش با ارائه یک مدل استراتژیک ترکیبی برای منابع انسانی و سه مسیر کارراهه شغلی متناظر با آن، چارچوبی منسجم و کاربردی را در اختیار بانک صادرات ایران قرار می‌دهد. به کارگیری این مدل می‌تواند به افزایش کارایی، اثربخشی و انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی بانک در سطح ملی و بین‌المللی بینجامد. این پژوهش نشان می‌دهد که کلید موفقیت در مدیریت منابع انسانی بانک‌های بزرگ، عبور از نگرش یکسان‌نگارانه و حرکت به سمت "تفکیک استراتژیک مسیرهای شغلی" است؛ به طوری که همزمان زمینه برای تقویت "وفاداری سازمانی" در شعب پایه، پرورش "شایستگان حرفه‌ای" در شعب ممتاز و تقویت "توان انطباق و چابکی" در عرصه بین‌المللی فراهم آید.

این پژوهش با وجود یافته‌های ارزشمند دارای محدودیت‌هایی نیز هست که باید در تعمیم نتایج در نظر گرفته شوند. از جمله تمرکز بر یک بانک خاص (بانک صادرات) که تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌سازد، تمرکز بر روسای شعب و عدم پوشش سایر سطوح کارکنان، و احتمال وجود سوگیری در ابزارهای گردآوری داده‌ها (پرسشنامه و مصاحبه) روبرو بود. همچنین، تحولات سریع فناوری در صنعت بانکداری می‌تواند بر پایداری برخی از یافته‌ها در بلندمدت اثر بگذارد.

بر اساس یافته‌ها و محدودیت‌های این پژوهش؛ چندین پیشنهاد برای تحقیقات آینده ارائه می‌شود. انجام مطالعات تطبیقی در چندین بانک دولتی و خصوصی پیشنهاد می‌شود. گسترش دامنه تحقیق به

سطوح دیگر کارکنان (مانند کارشناسان میانی و کارکنان صف)، استفاده از روش های ترکیبی و داده های عینی تر برای کاهش سوگیری، و انجام مطالعات طولی برای بررسی پایداری مدل در گذر زمان، از جمله پیشنهادات محوری هستند. همچنین، تحلیل تأثیر سیاست های کلان اقتصادی و ادغام متغیرهای بانکداری دیجیتال و مدیریت دانش در مدل های آتی، می تواند بر غنای علمی این حوزه بیفزاید.

منابع

- احمدی، ح.، و قاسمی، ر. (۱۴۰۲). تأثیر الگوی کارراهه شغلی چابک بر عملکرد سازمانی. **فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات**، ۷۵-۹۰: (۳) ۱۰.
- داورزنی، ا.، گلراد، پ.، مدیری، م.، و توحیدی، ح. (۱۳۹۹). طراحی مدلی برای کارراهه شغلی کارکنان دانشی در شهرداری تهران. **فصلنامه سیاست گذاری عمومی**، ۲۰-۱: (۳) ۶.
- رضایی، م.، و حسینی، س. (۱۴۰۱). طراحی الگوی کارراهه شغلی مبتنی بر شایستگی ها در سازمان های ایرانی. **فصلنامه مدیریت منابع انسانی**، ۶۰-۴۵: (۱) ۱۳.
- رضایی، م.، و حسینی، س. (۱۴۰۰). تأثیر استراتژی های منابع انسانی بر توسعه کارراهه شغلی در سازمان های ایرانی. **فصلنامه مدیریت منابع انسانی**، ۸۲-۶۷: (۴) ۱۲.
- شهرابی فراهانی، ا.، و تیمورنژاد، ک. (۱۳۹۹). مدیریت کارراهه شغلی راهبردی برای توسعه منابع انسانی. **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۲۵-۱: (۲۶) ۷.
- کریمی، ع.، و نوروزی، م. (۱۴۰۱). بررسی الگوی کارراهه شغلی چند مسیره در سازمان های ایرانی. **مجله مدیریت استراتژیک منابع انسانی**، ۱۲۵-۱۱۰: (۲) ۹.
- کریمی، ع.، و نوروزی، م. (۱۳۹۹). نقش مدیریت استعداد در توسعه کارراهه شغلی و استراتژی های منابع انسانی. **مجله مدیریت استراتژیک منابع انسانی**، ۱۲۵-۱۱۰: (۲) ۸.
- محمودی، س.، و رحیمی، م. (۱۴۰۲). بررسی الگوی کارراهه شغلی مبتنی بر توسعه پایدار. **مجله توسعه پایدار در مدیریت**، ۱۲۰-۱۰۵: (۱۱) ۸.
- محمودی، س.، و رحیمی، م. (۱۳۹۹). تأثیر استراتژی های یادگیری و توسعه بر کارراهه شغلی در سازمان های ایرانی. **مجله آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۱۱۰-۹۵: (۳) ۷.
- Anderson, K., & Harris, D. (2023). Career paths in project-based organizations: A longitudinal study. **Project Management Journal**, 54(1), 78-93.
- Armstrong, M. (2020). **Armstrong's handbook of strategic human resource management**. Kogan Page.

- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. **Human Resource Management Review**, 29(3), 353–370.
- Bamberger, P., & Fiegenbaum, A. (2019). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. **Academy of Management Review**, 21(4), 926–958.
- Bessen, J. E., & Goos, M. (2022). Career paths in the age of automation: Skills for the future. **Journal of Labor Economics**, 40(1), 289–326.
- Boxall, P. (2022). Strategy and HRM resource management. **Human Resource Management Journal**, 6(3), 59–75.
- Brown, E., & Davis, M. (2022). Multi-career path models: Enhancing employee satisfaction and retention. **Career Development International**, 27(1), 45–60.
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (2019). **Career management for life** (5th ed.). Sage Publications.
- Hirschi, A. (2023). Career adaptability and career success in the 21st century. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**.
- Hesselin, C. (2019). How do situational codes and dominant attitudes shape the effects of personality on career outcomes? **Journal of Vocational Behavior**, 115, 103340.
- Johnson, L., & Lee, K. (2022). Digital transformation and career paths design: Opportunities and challenges. **Human Resource Management Review**, 32(2), 100–115.
- Martinez, R., & Nguyen, T. (2021). Competency-based career paths: A framework for talent development. **International Journal of Human Resource Management**, 33(4), 567–582.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2021). Toward a comprehensive model of career development. **Journal of Applied Psychology**, 106(5), 657–684.
- Smith, J. R., & Brown, A. (2021). Agile career paths: A new model for the modern workforce. **Journal of Organizational Behavior**, 42(3), 345–360.
- Smith, J. R., & Johanson, L. (2023). Career path for bank managers: Challenges and strategies in the digital era. **International Journal of Bank Marketing**. Advance online publication.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2020). Career paths in the digital age: Challenges and opportunities. **Career Development International**, 25(3), 301–320.
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (2023). Toward an integrative model of strategic international HRM. **Academy of Management Review**, 21(2), 259–285.

Qualitative Analysis of Factors Affecting Managers' Career Paths

Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.19, No 2, Summer 2025, No.72

Qualitative Analysis of Factors Affecting Managers' Career Paths Hossein Alizadeh¹, Mohammad Reza Azadehdel², Saeed Bagher Salimi³

Abstract:

Purpose: The primary objective of this research is to design a career path model for branch managers of Bank Saderat Iran, aligned with human resource strategies.

Method: This applied study employed a qualitative approach, utilizing thematic analysis within a sequential exploratory mixed-methods design. Data were collected through library research, documentary analysis, and field studies. To identify the career paths for branch managers, semi-structured interviews were conducted with 18 domain experts, including university professors, HR specialists, and senior bank executives, selected via purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data analysis was performed through coding using MAXQDA software. The validity and reliability of the data were ensured through various qualitative methods (review by participants and peers) and quantitative measures, including the calculation of Content Validity Ratio (CVR) and Content Validity Index (CVI), all of which exceeded the minimum standard thresholds (0.49 and 0.79, respectively). Reliability was confirmed using a test-retest method, yielding a rate of 85% for the interviews.

Findings: During the open coding process, 202 initial codes were extracted. After removing duplicates and merging similar concepts, these were refined to 84 core codes. These codes were categorized into three main themes—'Loyal Soldier,' 'Committed Expert,' and 'Contractual Workforce'—and 25 sub-themes. The final analysis revealed that the career path model for Bank Saderat is a hybrid and contingency-based model. Specifically, the 'Loyal Soldier' strategy is most suitable for Grade 3, 4, and 5 branches; the 'Committed Expert' strategy fits Grade 1, 2, premier, and independent branches; and the 'Contractual' strategy is appropriate for overseas branches.

Conclusion: The application of the proposed model can provide a sound scientific and practical basis for redesigning the human resource management system, improving the career progression paths of branch managers, and ultimately, better achieving the strategic goals of Bank Saderat Iran.

Keywords: Career Path, Human Resource Strategies, Thematic Analysis.

¹ - Department of Public Administration, Ra.C., Islamic Azad University, Rasht, Iran.
H.alizadeh@iau.ir

² - Department of Public Administration, Ra.C., Islamic Azad University, Rasht, Iran.
mrzadehd@iau.ac.ir

³ - Department of Public Administration, Ra.C., Islamic Azad University, Rasht, Iran.
baghersalimi@iau.ac.ir