

مقاله پژوهشی

ارائه مدل رهبری فضیلت‌گرا به منظور استقرار فرهنگ خدمت‌محوری در بانک ملی ایران

فریدون رشیدی^۱، تورج مجیبی^{۲*}، مجید جهانگیرفرد^۳، علی مهدی‌زاده اشرفی^۴

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل رهبری فضیلت‌گرا به منظور استقرار فرهنگ خدمت‌محوری در بانک ملی ایران بود.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: پژوهش، به لحاظ نوع داده‌ها، از نوع آمیخته بود. جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش، شامل خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران بودند که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند، ۲۱ نفر انتخاب شدند. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل تمامی مدیران شعب بانک ملی ایران بود که بر اساس تحلیل عاملی و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای، ۳۱۰ نفر انتخاب شدند. در بخش کمی از روایی صوری، محتوا و سازه برای سنجش روایی استفاده شد و برای پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. در بخش کمی، از روش همبستگی پیرسون با نرم افزار Spss- V23 و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Lisrel-V8.8 استفاده شد.

یافته‌های پژوهش: نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که مولفه‌های رهبری فضیلت‌گرا در بانک ملی ایران شامل، مولفه‌های فردی، مدیریتی و ارتباطی بود.

محدودیت‌ها و پیامدها: به دلیل تعدد متغیرهای پژوهش و پیچیدگی‌های خاص پژوهش، برای پژوهش‌های آینده باید سایر مؤلفه‌های متغیرها به‌طور دقیق بررسی شوند تا دیگر روابط متغیرها هر چه شفاف‌تر و جامع‌تر شناخته شود.

پیامدهای عملی: رهبری فضیلت‌گرا در بین مدیران بانک نهایتاً می‌خواهد به تربیت مدیرانی توسعه یافته و بالنده برسد.

ابتکار یا ارزش مقاله: پژوهش حاضر به دانش موجود در حوزه‌ی رهبری فضیلت‌گرا اضافه می‌نماید، و مدلی را معرفی می‌کند که نسبت به سایر مدل‌های قبلی از کیفیت بیشتری برخوردار است.

نوع مقاله: مقاله علمی

مشخصات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه رفتار سازمانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.
freemanager2008@

yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران (*نویسنده مسئول).
toragmogibi@yahoo.com

۳. استادیار گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.
dr.jahangirfard@gmail.com

۴. استادیار گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.
mehdzadeh297@yahoo.com

کلمات کلیدی: رهبری فضیلت‌گرا، فرهنگ خدمت‌محوری، بانک ملی ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۰۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۴/۱۱ تاریخ چاپ مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





Research Paper

Presenting a Virtuous Leadership Model in Order to Establish a Service-Oriented Culture in Bank Melli Iran

Fereydoun Rashidi¹, Tourag Mogibi^{2*}, Majid Jahangirfard³, Ali Mahdizade Ashrafi⁴

Authors

1. Ph.D. Student of Public Management, Department of Organizational Behavior, Firuzkuh Branch, Islamic Azad University, Iran.

freemanager2008@yahoo.com

2. Associate Professor, Department of Management, Firuzkuh Branch, Islamic Azad University, Iran (*Corresponding Author).

toragmogibi@yahoo.com

3. Assistant Professor, Department of Management, Firuzkuh Branch, Islamic Azad University, Iran.

dr.jahangirfard@gmail.com

4. Assistant Professor, Department of Management, Firuzkuh Branch, Islamic Azad University, Firuzkuh Branch, Iran.

mehdizadeh297@yahoo.com

Abstract

Purpose: The present study was conducted with the aim of presenting a virtuous leadership model in order to establish a service-oriented culture in National Bank of Iran.

Design / methodology / approach: The statistical population in the qualitative part of the research included academic experts and experts of the Central Bank of the Islamic Republic of Iran. Based on purposive sampling, 21 people were selected. The statistical population of the study included all the managers of Bank Melli Iran branches in a quantitative part. Based on factor analysis and multi-stage cluster sampling method, 310 people were selected. In a small part of face validity, content and structure validity were used to assess validity and Cronbach's alpha and combined reliability were used for reliability. In the quantitative part, Pearson correlation method with Spss-V23 software and structural equation modeling using Lisrel-V8.8 software were used.

Findings: The results showed that the components of virtuous leadership in Bank Melli Iran included individual, managerial and communication components.

Limitations and Consequences: Due to the multiplicity of research variables and the specific complexities of the research, for future research, other components of the variables should be carefully considered to make the other relationships of the variables as clear and comprehensive as possible.

Practical implications: Virtuous leadership among bank managers ultimately wants to train developed and growing managers.

Originality or value of the article: The present study adds to the existing knowledge in the field of virtuous leadership, and introduces a model that has a higher quality than other previous models.

Paper Type: Research Paper

Keywords: Virtuous Leadership, Service-Oriented Culture, National Bank of Iran

امروزه پس از چندین دهه که از تاریخ حیات و حرکت سازمان‌های مختلف می‌گذرد، همواره سازمان‌ها شاهد موفقیت مدیرانی بوده‌اند که از هیچ، همه چیز ساخته‌اند و موفقیت سازمان‌های خود را به سطحی ارتقا داده‌اند که نقشی جهانی یافته‌اند، که بدان واژه کسب مزیت رقابتی را می‌دهند. از این‌رو شیوه مدیریت که از سبک تفکر یک مدیر برمی‌آید باید همواره مد نظر قرار گیرد. شواهد نشان می‌دهند که مدیران توانمند، همواره انسان‌شناسانی خبره بوده‌اند که با هوش و درایت، منبع غنی ذخایر خود را شناخته و با مهارت و تدبیر گوه‌های ناب نهفته در آن را کشف و در جهت تحقق اهداف بکار گرفته‌اند (Van Waeyenberge, J., Aerts, J., Hellebuyck, T., Pasmans, F., & Martel, A, 2018).

با وجود نقشی که مدیریت در سازمان‌ها می‌تواند ایفا کند و تأثیری که می‌تواند بر عملکرد نهایی یک سازمان بگذارد، اما همچنان برخی سازمان‌ها از اهمیت فرایند جذب و به‌کارگیری افراد مناسب برای شغل مدیریت غافلند. علاوه بر این امروزه چالش‌هایی که ویژگی‌های عصر جدید هستند نیز وجود دارد که عدم وجود مدیر مدبر را دو چندان می‌کند (Dennison & Shenton, 2018). صاحب‌نظران حوزه‌های فلسفی و امور اجتماعی، مدیر خوب در جامعه را فردی با داشتن فضایل اخلاقی و توجه به فضیلت معرفی می‌کنند (Williams, 2018). همچنین ایشان معتقدند که مدیرانی که به فکر خدمت‌رسانی^۱ به هم‌نوعان خود باشند، مدیران خوبی هستند چرا که اهداف دیگران را مقدم بر اهداف خود می‌دانند (Hickman & Silva, 2018). بی‌شک، سازمانی می‌تواند نهضت خدمت‌رسانی را آغاز کند و در این راه به موفقیت نائل گردد که برای کار و تلاش و کوشش ارزش و جایگاه رفیعی قائل باشد. در غیر این صورت هرگونه توقع ارائه و ایجاد خدمت امری عبث و بیهوده خواهد بود. در راستای تحقق چنین امری مهم است که مدیران سازمان در اولین گام تلاش کنند تا «فرهنگ کار» در روح و جان افراد و کارکنان سازمان، به عنوان یک هنجار و ارزش اجتماعی و فرهنگ عمومی، جایگاه خود را بیابد و بیکاری و مشاغل کاذب و سربار اجتماع بودن، به عنوان امری ضد ارزش و ضد باورهای دینی مورد نکوهش قرار گیرد، در این صورت است که می‌توان سرمایه‌های مادی و معنوی سازمان را به تحرک و پویایی واداشت و آن‌ها را شکوفا نمود (Nouri Kermani, 2013). در این راستا در دین مبین اسلام نیز، سخنان زیادی به میان آمده و عنوان شده است که مفهوم گسترده خدمت‌رسانی را در متون دینی می‌توان در لابه‌لای مفاهیمی از قبیل تلاش در برآوردن نیازهای مؤمنان، ادخال سرور در قلوب آنان، احسان، اهتمام به امور مسلمانان، اعانت مسلمین، یاری رساندن به گرفتاران، گشودن گرفتاری مؤمنان و مانند آن جست و جو کرد (Seminary information base, 2011).

خدمت‌محوری^۲ پیامدی مانند پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری را به دنبال دارد. بر اساس نظریه عاملیت-خادمیت، مدیران سازمان‌های دولتی به عنوان عاملان شهروندان باید در برابر بودجه‌ای عمومی که دولت در اختیار آنان قرار می‌دهد، نسبت به عملکرد خود پاسخگو باشند که با فرهنگ خدمت‌رسانی^۳، این مورد به راحتی امکان‌پذیر

¹ Serving

² Service oriented

³ Culture of service

خواهد بود (Danaeifard, Rajabzadeh and Darvish, 2010). حیدری زاده، زارع زاده و قاسم زاده (۱۳۹۷)، فرهنگ خدمت‌رسانی را بر رفتار شهروندی سازمانی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی موثر می‌دانند. فرهنگ خدمت‌رسانی مولفه‌های سعه صدر، سخت کوشی و خادمیت را در بر می‌گیرد (Danaeifard et al., 2010).

برای ایجاد فرهنگ خدمت‌محوری در یک سازمان عوامل مختلفی دخیل هستند. که می‌توان توجه به ارزش‌های اخلاقی و فضیلت‌گرایی را از قابل توجه‌ترین آن‌ها دانست (Afkaneh et al., 2018). تا چند دهه اخیر مفهوم فضیلت با جامعه علمی تناسب چندانی نداشت و بیشتر مرتبط با حوزه‌های ذکر شده بود و به دلیل اهمیت مفهوم فضیلت و نقش فضایل انسانی و اخلاقی در تعالی و تکامل انسان‌ها و سازمان‌ها، این مفهوم به تازگی مورد توجه محافل علمی و دانشگاهی قرار گرفته و به ادبیات مدیریت و رهبری وارد شده است. در دنیای کنونی که همه چیز در حال تغییر است، فضایل به عنوان تکیه‌گاه‌هایی ثابت هستند که به افراد کمک می‌کنند تا درست را از نادرست و مناسب را از نامناسب تمیز دهند (Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F., Crossley, C., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A, 2018).

با آغاز قرن بیستم و یکم، سازمان‌ها گرایش بیشتری به سمت فضایل اخلاقی و انسانی پیدا کرده‌اند و از طریق تأکید بر فضایل سعی نموده‌اند تا خلاءهای معنوی و اخلاقی و عاطفی کارکنان خود را برطرف سازند. این تأکید در مطالعات جدید سازمانی به چشم می‌خورد و باعث شده است تا با مفهوم جدیدی به نام سازمان‌های فضیلت‌گرا^۱ روبه‌رو شویم (Peterson & Seligman, 2003; Cameron, K., & Dutton, J, 2003: 12). بر این اساس، سازمان فضیلت‌گرا سازمانی است که به فضایل توجه دارد و آن‌ها را در خود نهادینه می‌کند و مدیریت فضیلت‌گرا^۲، سبک مدیریتی است که در درجه اول به فضایل انسانی توجه ویژه دارد و در کنار رسالت‌های خود مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت، همواره گوشه چشمی به فضایل انسانی و اخلاقی دارد (Zamahini and Shekari, 2016).

در گذشته ارزش‌هایی نظیر کارایی، کنترل و سودآوری بر سازمان‌ها حاکم بود و این ارزش‌ها در دستیابی سازمان به موفقیت مالی و رقابتی کافی به نظر می‌رسید. با توجه به تغییرات کنونی سازمان‌ها دریافته‌اند که نباید نگران سودآوری خود باشند. بلکه باید به نیازهای جامعه خود جامه عمل ببوشانند (Friedman, 2009). با این توصیف امروزه ارزش‌هایی نظیر کارایی، کنترل و سودآوری به تنهایی برای هدایت سازمان‌ها به سوی آینده‌ای پایدار کافی نیستند. اینجا است که ارزش‌های والاتر مطرح می‌شوند. این ارزش‌های والاتر، فضائل هستند (نظیر شفقت، کمال، بخشش، عفو) که می‌توانند به سازمان‌ها در رسیدن به نتایج ارزشمند و معنادار و ماورای موفقیت‌های مالی کمک کنند (Manz, C. C., Cameron, K. S., Manz, K. P., & Marx, R. D, 2008).

¹ Virtuous Organization

² Virtuous Management

پژوهش‌های مدیریتی به ارزش‌ها بسیار پرداخته‌اند ولی جنبه‌های فضیلتی طبیعت انسان را نادیده گرفته‌اند. مفهوم مدیریت فضیلت‌گرا در پاسخ به این پرسش پدیدار شده است که مفهوم فضیلت چگونه می‌تواند متناسب با زمینه‌های سازمانی تعریف شود و چه نقشی در تقویت و غنی‌سازی فرهنگ در سازمان دارند (Alvani et al., 2013). مفهوم فضیلت به طرق مختلفی تعریف شده است، اما در سطح فردی، تمامی تعاریف ارائه شده از فضیلت به نوعی با هدف والای زندگی انسان و غنا بخشیدن به زندگی او در ارتباطاند (Lipman-Blumen, 2005). برای نمونه، در ادبیات یونان باستان، فضیلت با بهبود و تعالی شخصی^۱ که موجب سلامت، خشنودی، معناداری زندگی و دوری از رنج و عذاب می‌شود، در ارتباط است (Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F, 2008). فضیلت همچنین به عنوان یک خصیصه فردی^۲ تعریف شده و شامل ویژگی‌های شناختی^۳، عاطفی^۴، ارادی^۵ و رفتاری^۶ است (Peterson, C., & Seligman, M. E, 2003). فضیلت یک ویژگی شخصیتی یا فکری است که از نظر اخلاقی قابل ستایش بوده و کیفیتی است که انسان متوسط را به انسان خوب تبدیل می‌کند (Scott, P. A, 2000). علاوه بر تعاریف فوق، نگرش دیگری وجود دارد که به فضیلت به عنوان قدرت روانی^۷ یا نیروی اراده نگاه می‌کند. این نیرو باعث افزایش توان فرد در مواجهه با چالش‌ها می‌شود. اما در سطح جمعی، فضیلت به عنوان چیزی ارزشمند و نهادینه شده در جامعه، فرهنگ و سازمان تعریف شده است. فضایل سازمانی به صفاتی برمی‌گردند که مشخصه بهترین منابع سازمان، یعنی انسان است. با فضیلت بودن یعنی نهادینه‌سازی قوانین معنوی و اخلاقی‌ای که ایجاد کننده تعادل اجتماعی هستند (Meshbaki and Rezaei, 2014). به دلیل اینکه مفهوم فضیلت، مفهومی کمال‌گرا است لذا مطالعه فضیلت، مطالعه ظرفیت‌ها، ویژگی‌ها و کمال افراد در سازمان‌ها است (Cameron, 2003). مطالعه در این حوزه نه تنها شامل مطالعه پیامدهای مثبت و فوق‌العاده، بلکه در برگیرنده رفتارهای برجسته در سازمان است که خود منجر به پیامدهای مثبت می‌شود (Firestone, 2017).

فضیلت‌گرایی در رهبری به عنوان گرایشی نوظهور در سازمان‌ها، یکی از عناصر تحقیقات سازمانی اثبات‌گرا محسوب می‌شود. فضیلت به معنی نقطه قوت^۸ یا تعالی و کمال^۹ است (Cameron, 2003). فضیلت‌گرایی در سازمان با رفتار افراد در محیط‌های سازمانی در ارتباط است. در حوزه روانشناسی اثبات‌گرا^{۱۰}، ادبیات روبه رشدی درباره فضیلت‌گرایی، در حال پدیدار شدن است (Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M, 2000).

¹ Personal Flourishing

² Personal Character

³ Cognitive

⁴ Affective

⁵ Volitional

⁶ Behavioral

⁷ Psychological Strength

⁸ Strength

⁹ Excellence

¹⁰ Positive Psychology

در ادبیات علمی، مظاهر^۱ و پیامدهای^۲ فضایی نظیر امید^۳، قدرشناسی^۴، دانایی^۵، گذشت^۶، غمخواری^۷، و تعالی^۸ توانسته است توجه زیادی را به خود جلب نماید (Seligman, 2000). فضیلت‌گرایی در مدیریت سازمانی با آن دسته از عوامل توانمندساز^۹ که پرورش و بقاء فضیلت‌گرایی را در سازمان رقم می‌زنند سرو کار دارد (Yousef Vand and Radmehr, 2019). قنبری و اسکندری (۱۳۹۶: ۷۹)، عواملی مانند ویژگی‌های مدیریت و رهبری، منابع انسانی توانمند و فرهنگ سازمانی را از عوامل موثر بر مدیریت فضیلت‌گرا می‌دانند. ضماهنی و شکاری (۱۳۹۵) نیز، عامل فرهنگ سازمانی را مورد تاکید قرار می‌دهد. باومن^{۱۰} (۲۰۱۸)، در پژوهش خود به عامل فرهنگ سازمان اشاره می‌کند و آن را تاثیرگذار بر مدیریت و رهبری فضیلت‌گرا می‌داند.

قنبری و اسکندری (۱۳۹۶: ۷۵) تاثیر رهبری فضیلت‌گرا را بر میزان خود توسعه‌گی مورد بررسی قرار داده‌اند. همچنین ایشان یادگیری سازمانی را نیز از عوامل تاثیرپذیر بر رهبری فضیلت‌گرا می‌دانند. گنزالس کروس و دوس^{۱۱} (González Cruz & Devece, 2018)، نوآوری سازمانی و عدالت سازمانی را از توابع مدیریت فضیلت‌گرا در سازمان می‌دانند.

با توجه به مطالب گفته شده در زمینه رهبری فضیلت‌گرا و فرهنگ خدمت‌رسانی، به نظر می‌رسد، جای چنین نوع رهبری در بانک‌های کشور از جمله بانک ملی ایران که سازمانی دولتی است و خدمت‌رسانی را در اساس‌نامه خود دارد، خالی باشد. در زمینه آسیب‌شناسی، اجرای رهبری فضیلت‌گرا و فرهنگ خدمت‌رسانی در بانک ملی ایران، کمتر از هر زمینه دیگری تحقیقات جامع انجام شده است. یکی از دلایل کم توجهی به این امر، این است که ارزشیابی میزان خدمت‌رسانی و همچنین استفاده از سبک‌های نوین رهبری در این بانک مورد توجه دقیق و صحیح بانک مرکزی قرار نگرفته است. فقدان ارزشیابی صحیح مشکلی است که در تمام سازمان‌های دولتی در ایران وجود دارد و بانک ملی نیز از این امر مستثنی نیست. فقدان توجه لازم به برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در جهت بهبود فرهنگ خدمت‌رسانی، از دیگر موانع اجرای رهبری فضیلت‌گرا است. در این مورد به وضوح می‌توان تفاوت بانک ملی و بانک‌های دیگر که به شیوه خصوصی اداره می‌شوند را ملاحظه کرد.

از طرف دیگر، نبود رهبری فضیلت‌گرا در این بانک با چالش‌هایی نظیر انضباط مالی، خروج نیروهای کیفی از بانک، فقدان توجه به اصل توسعه دانش و ... مواجه است. از این رو پرداختن به مقوله رهبری ارزش‌مدار و فضیلت‌گرا در بانک ملی جمهوری اسلامی ایران و پیشنهاد نمونه خوبی از شیوه رهبری بر اساس رویکرد فرهنگ خدمت‌محوری، حیاتی به نظر می‌رسد. از طرف دیگر، فقدان توجه به فرهنگ خدمت‌محوری و عدم

¹ Manifestation

² Consequences

³ Hope

⁴ Gratitude

⁵ Wisdom

⁶ Forgiveness

⁷ Compassion

⁸ Resilience

⁹ Enabler Factors

¹⁰ Bauman

¹¹ González Cruz & Devece

برنامه‌ریزی برای رسیدن به این مهم، پیامدهایی همچون عدم رهبری درست خدمت، کاهش کیفیت خدمت، عدم یادگیری خدمت، ایجاد جو سازمانی که مبتنی بر خدمت نیست و عدم مدیریت ارتباط موثر با مشتریان می‌گردد (Nuutinen & Lappalainen, 2012). ضمن اینکه اگر چنین فرهنگی در بانک نباشد، عامل تغییر و ارزش آفرینی که عامل مهمی در رسیدن به آرمان‌های یک سازمان و در نهایت یک جامعه است، محقق نمی‌گردد. همچنین، چابکی در کار، کسب دانش جدید، آگاهی و مشارکت‌پذیری ایجاد نمی‌شود. در این راستا، پژوهش حاضر قصد دارد با مرور ادبیات و سوابق پژوهشی و همچنین استفاده از نظر خبرگان و افراد آگاه به امر، به این سوال اساسی پاسخ دهد که چه الگویی را می‌توان برای رهبری فضیلت‌گرا به منظور استقرار فرهنگ خدمت‌محوری در بانک ملی ایران طراحی کرد؟

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش: با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر ارائه مدل رهبری فضیلت‌گرا به منظور استقرار فرهنگ خدمت‌محوری در بانک ملی ایران بود؛ روش پژوهش به لحاظ هدف، بنیادی-کاربردی و همچنین، به لحاظ نوع داده‌ها، از نوع آمیخته اکتشافی بود.

جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

کیفی: جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و افراد ذی‌صلاح دارای پست‌های اجرایی در زمینه مدیریت منابع انسانی در بانک که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بوده و نیز محققانی که دارای کتب و مقالاتی تخصصی در این حوزه بودند، می‌شود. برای تعیین نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند^۱ استفاده شد که ۲۱ نفر به عنوان حجم نمونه، در نظر گرفته شد.

کمی: جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل تمامی مدیران شعب بانک ملی ایران بود. تهران دارای، ۳۶۹۵ اداره کل و ۱۲۶ شعبه و ۱۶۰۰ مدیر است. بر اساس فرمول حداقل حجم نمونه در پژوهش‌های با تحلیل عاملی، تعداد ۳۱۰ نفر از مدیران بانک ملی تهران به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. همچنین، در این پژوهش برای انتخاب نمونه‌های آماری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شد.

ابزار گردآوری داده‌ها و پایایی و روایی

(۱) روش کتابخانه‌ای: به منظور شناخت و توسعه مدل مفهومی پژوهش، متون موجود در زمینه رهبری فضیلت‌گرا به منظور استقرار فرهنگ خدمت‌محوری در بانک ملی ایران و نیز بررسی مقالات علمی موجود در این زمینه از روش کتابخانه‌ای استفاده می‌شود.

^۱ Judgemental Sampling

۲) روش میدانی: به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش و تعیین صحت و سقم آن‌ها در بخش کمی، پرسشنامه‌ای با طیف ۵ گزینه‌ای از کمترین تا بیشترین، با مرور مبانی نظری و عملی و نیز نتایج مصاحبه با خبرگان و کدگذاری نظری، تدوین شده است.

روایی

در بخش کیفی به منظور حصول اطمینان از روایی ابزار و به منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. در پژوهش کنونی از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شد.

در بخش کمی، به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری^۱، محتوایی^۲ و سازه^۳ استفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه‌ها قبل از توزیع توسط پژوهشگر، برخی از اعضای نمونه و خبرگان فوق‌الذکر به لحاظ ساختاری، نگارشی، املائی و مورد بررسی قرار گرفت و اصلاحات لازم انجام شد. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های CVI و CVR و به کمک ده نفر از خبرگان شامل اعضای مصاحبه‌شونده، خبرگان دانشگاهی، چند نفر از آزمودنی‌ها و ... محتوای پرسشنامه از نظر سؤال‌های اضافی و یا اصلاح سؤال‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار Smart-Pls 2 استفاده شد. در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰.۵۸ بود (آماره تی) یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود. در این پژوهش برای محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. میزان ضریب آلفای کرونباخ و ترکیبی برای همه سوالات پژوهش بالاتر از ۰.۷ است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

کیفی: روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بود.

کمی: در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از آزمون‌های زیر استفاده شد:

به منظور اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار Lisrel-V8.8 و هم‌نیطور برای ارزیابی وضعیت موجود متغیرها از آزمون تی تک نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار SPSS-23 استفاده شد.

¹ Faced Validity

² Content Validity

³ Construct Validity

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بخش به ارائه مدل حاصل از بخش کیفی برگرفته از مصاحبه با خبرگان و کدگذاری نظری پرداخته می‌شود:

سوال اول پژوهش: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده رهبری فضیلت‌گرا در بانک ملی ایران کدامند؟

سوال دوم پژوهش: ابعاد، شاخص‌ها و مولفه‌های تشکیل‌دهنده فرهنگ خدمت‌محوری در بانک ملی ایران کدامند؟

سؤال سوم پژوهش: پیامدهای فرهنگ خدمت‌محوری در بانک ملی ایران کدام‌اند؟

در شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده رهبری فضیلت‌گرا، فرهنگ خدمت محور و همچنین شناسایی پیامدهای فرهنگ خدمت‌محور در بانک ملی ایران، با ۲۱ خبره مصاحبه انجام شد و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA، که نرم‌افزاری حرفه‌ای برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده توسط روش‌های کیفی و ترکیبی است، مصاحبه‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است که در مرحله آخر از فرایند تحلیل کیفی حاضر، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد. طبقات به دست آمده در جدول زیر قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۱: لیست کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان

کد مصاحبه شونده	منبع	کد گذاری باز (شاخص)	کد گذاری محوری	کد گذاری انتخابی	مفاهیم
110, 16, 15, 11, 17	دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)، کالدول و همکاران (۲۰۱۵)	مدیران بانک، به‌راحتی به خطای خود اعتراف می‌کنند.	شجاعت	عوامل فردی	عوامل تشکیل‌دهنده رهبری فضیلت‌گرا
113, 114, 115	دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)، کالدول و همکاران (۲۰۱۵)	مدیران، از اقدامات خود دفاع می‌کنند.			
112, 15, 114, 12, 111	مصاحبه	مدیران مسئولیت اقدامات خود را برعهده دارند.			
110, 16, 15, 11, 17	مصاحبه	مدیران در رفتارهای خود حد اعتدال را نگه می‌دارند.	اعتدال		
113, 114, 115	دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)	مدیران در رفتار خود افراط و تفریط ندارند.			
112, 15, 114, 12, 111		مدیران بانک حریم افراد را نگه می‌دارند.			
112, 15, 114, 12, 111	وانگ و هکت (۲۰۱۶)	مدیران بانک رفتار مناسب داشتن، جلوه‌ای از انسانیت می‌دانند نه دینداری.	انسانیت		
110, 19, 11, 113, 111	مصاحبه	مدیران بانک پرهیزگارند.			
16, 18, 110, 117, 14	مصاحبه	مدیران به کرامت انسانی اهمیت می‌دهند.			

110, 19, 11, 113, 111	وانگ و هکت (۲۰۱۶)	مدیران بانک مساوات را برقرار می‌کنند.	عدالت	عوامل مدیریتی	
16, 18, 110, 117, 14	تایک و هنسوت (۱۹۸۲)	مدیران بانک به عدالت اجتماعی معتقد هستند.			
110, 18, 11, 13, 14	تایک و هنسوت (۱۹۸۲)	عدالت آموزشی، یکی از راهبردهای مدیران بانک می‌باشد.			
112, 15, 114, 12, 111	وانگ و هکت (۲۰۱۶)	رعایت انصاف از جمله باورهای مدیران بانک است.	آینده نگری		
110, 19, 11, 113, 111	پیرس و همکاران (۲۰۰۸)	مدیران به داشتن چشم‌انداز سازمانی باور دارند.			
16, 18, 110, 117, 14	پیرس و همکاران (۲۰۰۸)	مدیران برای داشتن آینده‌ای پویا از راهبردهای نوین استفاده می‌کنند.			
12, 16, 110, 120	مانز (۲۰۰۸)	مدیران بانک، آموزش‌های نوین را مد نظر قرار می‌دهند.	برنامه ریزی آرامی		
111, 19, 110, 114, 15	لی (۲۰۰۹)، دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)	مدیران بانک، ماموریت بانک را در یک طرح ایدئال ترسیم می‌کنند.			
16, 11, 114	مانز (۲۰۰۸)	مدیران بانک سازماندهی را بر اساس شرایط انجام می‌دهند، نه منابع.			
112, 15, 114, 12, 111	لی (۲۰۰۹)، دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)	مدیران بانک دورنمای بانک را خوشبینانه ترسیم می‌کنند.	ارتباط درون فردی		
110, 19, 11, 113, 111	دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)، پیرس و همکاران (۲۰۰۸)	مدیران، ویژگی‌های خود را به خوبی می‌شناسند.			
16, 18, 110, 117, 14	دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)، پیرس و همکاران (۲۰۰۸)	مدیران بانک از علاقه‌مندی‌ها و استعداد‌های خود آگاهند.			
110, 19, 11, 113, 111	دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)، پیرس و همکاران (۲۰۰۸)	مدیران در هر زمانی بر حرکات خود مسلط هستند.			
16, 18, 110, 117, 14	مصاحبه	مدیران ارتباطی شفاف با همکاران و کارکنان خود دارند.		ارتباط میان فردی	
110, 18, 11, 13, 14	مصاحبه	مدیران، همواره از مشورت کارکنان برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند.			
112, 15, 114, 12, 111	دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)، پیرس و همکاران (۲۰۰۸)	مدیران، دیگران را به همفکری و هم‌افزایی دعوت می‌کنند.			
110, 19, 11, 113, 111	دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)، پیرس و همکاران (۲۰۰۸)	مدیران تلاش می‌کنند تا ارتباط پایداری با سازمان‌های دیگر داشته باشند.	ارتباط بین سازمانی		
12, 16, 110, 120	مصاحبه	مدیران از منافع سازمان‌های دیگر، دفاع می‌کنند.			
110, 16, 15, 11, 17	مصاحبه	مدیران بانک، از بازخورد سایر سازمان‌ها و مردم برای ارتقای سطح کاری خود، استفاده می‌کنند.			
110, 19, 11, 113, 111	مصاحبه	مدیران توانایی کنترل خویش به هنگام خشم را دارند.	سعه صدر	ویژگیهای فردی	عوامل تفکیک

16, 18, 110, 117, 14	مصاحبه	مدیران به انتقادات واکنش مثبت نشان می‌دهند.	سخت کوشی	
110, 18, 11, 13, 14	مصاحبه	مدیران صبر و حوصله زیادی برای رفع مشکلات ارباب رجوع دارند.		
110, 16, 15, 11, 17	فلین (۲۰۰۸)	مدیران به کار خود، علاقه زیادی دارند.		
113, 114, 115	مصاحبه	مدیران اهداف قوی برای کار خود دارند.		
112, 15, 114, 12, 111	مصاحبه	مدیران برای بهتر انجام دادن کار خود، تمرین می‌کنند.		
112, 15, 114, 12, 111	مصاحبه	مدیران با امید به آینده کار می‌کنند.		
110, 19, 11, 113, 111	کامرون (۲۰۱۱)	راستگویی از ویژگی‌های مدیران بانک است.	صداقت	
16, 18, 110, 117, 14	فلین (۲۰۰۸) کامرون (۲۰۱۱)	مدیران اعتماد را نهادینه می‌کنند.		
110, 19, 11, 113, 111	مصاحبه	مدیران، شفاف سازی و عدم پنهان کاری را یکی از راهکارهای اقدامات موفق می‌دانند.	خادمیت	
110, 19, 11, 113, 111		مدیران خدمات ارائه شده توسط بانک را مورد ارزیابی قرار می‌دهند.		
16, 18, 110, 117, 14	مصاحبه	مدیران خدمت‌رسانی را اساس کار خود قرار دادند.		
110, 16, 15, 11, 17	مصاحبه	مدیران مسئولیت خدمات خود را برعهده دارند و به ارباب رجوع پاسخ می‌دهند.		
112, 15, 114, 12, 111	مصاحبه	مدیران، تصمیمات خود را بر اساس میزان خدمت‌رسانی به مردم اتخاذ می‌کنند.		
110, 19, 11, 113, 111	مصاحبه	مدیران در مواجهه با موقعیت‌های جدید کاری، به فکر ایجاد فرصت برای هستند.		
113, 114, 115	مصاحبه	مدیران نسبت به کارکنان خود متعهد هستند.	تعهد	عوامل مربوط به سازمان
112, 15, 114, 12, 111	مصاحبه	مدیران ارزش‌های پذیرفته شده بانک را قبول دارند.		
110, 19, 11, 113, 111	مصاحبه	مدیران، به تلاش برای کار موفقیت آمیز تمایل زیادی نشان می‌دهند.		
16, 18, 110, 117, 14	مصاحبه	مدیران، در مواقع بحران، بانک را رها نمی‌کنند.	تعصب سازمانی	
110, 18, 11, 13, 14	فلین (۲۰۰۸)	مدیران از روش‌های مختلف برای حل مسایل سازمانی استفاده می‌کنند.		
12, 16, 110, 120	مصاحبه	مدیران از منافع بانک به خوبی دفاع می‌کنند.		
113, 114, 115	فلین (۲۰۰۸)	مدیران به سادگی تسلیم جبر محیط نمی‌شوند.		
112, 15, 114, 12, 111	فلین (۲۰۰۸) کامرون (۲۰۱۱)	مدیران بر توانایی‌های کارکنان خود کاملاً واقف هستند و از آن‌ها دفاع می‌کنند.		
110, 16, 15, 11, 17	مصاحبه	مدیران از هر فرصتی برای مشارکت با سایرین استفاده می‌کنند.		

113, 114, 115	مصاحبه	مدیران تمام اقدامات بانکی را به نحوی تنظیم کرده‌اند که همه کارکنان باهم مشارکت داشته باشند.	پشتیبانی	بازرسی
112, 15, 114, 12, 111	مصاحبه	مدیران با هم‌تایان خود در سایر بانک‌ها و شعب همکاری و مشارکت کاری دارند.		
112, 15, 114, 12, 111	مصاحبه	مدیران حمایت مالی از کارکنان خود به عمل می‌آورند.		
110, 19, 11, 113, 111	مصاحبه	مدیران حمایت معنوی لازم را از کارکنان به عمل می‌آورند.	ارزشیابی	
16, 18, 110, 117, 14	مصاحبه	مدیران از ساختار بانکی کشور حمایت می‌کنند.		
110, 19, 11, 113, 111	مصاحبه	مدیران از ارزشیابی تکوینی برای ارزشیابی کارکنان استفاده می‌کنند.		
16, 18, 110, 117, 14	مصاحبه	مدیران، خود ارزشیابی را سرلوحه کار خود قرار می‌دهند.		
110, 18, 11, 13, 14	مصاحبه	مدیران از الگوهای نوین و اخلاق مدار برای ارزشیابی استفاده می‌کنند.	بالتدگی حرفه‌ای	
112, 15, 114, 12, 111	مصاحبه	دگر ارزیابی از اصول پذیرفته شده در بین مدیران است.		
110, 19, 11, 113, 111	مصاحبه	مدیران برای کار خود ارزش قائلند.		
16, 18, 110, 117, 14	مصاحبه	مدیران از صلاحیت حرفه‌ای لازم برخوردارند.	بالتدگی شخصی	
12, 16, 110, 120	مصاحبه	مدیران عملکرد شغلی را پایه‌ای برای ارزشیابی حرفه خود می‌دانند.		
111, 19, 110, 114, 15	مصاحبه	مدیران تغییر رفتار را به فال نیک می‌گیرند.		
16, 11, 114	مصاحبه	مدیران از ناملايمات رفتاری، به خوبی عبور می‌کنند.	بالتدگی فردی	
112, 15, 114, 12, 111	مصاحبه	مدیران دارای شخصیتی محکم و نفوذناپذیر هستند.		
110, 19, 11, 113, 111	مصاحبه	مدیران به تعالی سازمانی می‌اندیشند.		
16, 18, 110, 117, 14	مصاحبه	مدیران منافع بانک را منافع خود قلمداد می‌کنند.	بالتدگی سازمانی	
110, 19, 11, 113, 111	مصاحبه	مدیران مدام به فکر ارتقای سطح خدماتی بانک هستند.		
16, 18, 110, 117, 14	مصاحبه	مدیران برای کسب مزیت رقابتی تلاش می‌کنند.		
110, 18, 11, 13, 14	مصاحبه	مدیران خود را نسبت به یادگیری مسئول می‌دانند.	مسئولیت یادگیری	
112, 15, 114, 12, 111	مصاحبه	مدیران، یادگیری را به عنوان اساس امور در نظر می‌گیرند.		
110, 19, 11, 113, 111	مصاحبه	مدیران مسئولیت یادگیری کارکنان را بر عهده می‌گیرند.		

12, 16, 110, 120	مصاحبه	مدیران، معتقدند که تمام کارکنان باید آموزش ببینند.	نگرش کل نگر	اشتیاق شغلی	
110, 16, 15, 11, 17	مصاحبه	مدیران معتقد به یادگیری مادام‌العمر هستند.			
113, 114, 115	مصاحبه	مدیران از هر فرصتی برای یادگیری غیررسمی استفاده می‌کنند.			
112, 15, 114, 12, 111	مصاحبه	مدیران، دانش خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند.	تسهیم دانش		
110, 16, 15, 11, 17	مصاحبه	مدیران، معتقدند که در بانک، کارکنان باید دانش ضمنی خود را آشکار کنند.			
113, 114, 115	مصاحبه	مدیران، کارکنان را به اشتراک‌گذاری دانش خود، تشویق می‌کنند.	خود را وقف کردن		
112, 15, 114, 12, 111	مصاحبه	مدیران موقع کار کردن احساس پر از انرژی بودن، دارند.			
112, 15, 114, 12, 111	مصاحبه	مدیران موقع کار کردن احساس قوت و قدرت می‌کنند.			
110, 19, 11, 113, 111	مصاحبه	مدیران در کار خود غرق می‌شوند.			
16, 18, 110, 117, 14	مصاحبه	مدیران به شغل خود حساسیت دارند.	جذب کار شدن		
110, 19, 11, 113, 111	مصاحبه	مدیران معتقدند که شغلشان جذابیت کافی برای گرایش به کار دارد.			
16, 18, 110, 117, 14	مصاحبه	مدیران معتقدند که کارشان رفاه نسبی برایشان فراهم کرده است.			
110, 16, 15, 11, 17	مصاحبه	بانک، منافع مدیران را در همه مواقع در نظر می‌گیرد.	اشتیاق به شغل		
113, 114, 115	مصاحبه	مدیران به کار خود افتخار می‌کنند.			
112, 15, 114, 12, 111	مصاحبه	مدیران، برای رفتن به شر کار شوق و شور دارند.			
112, 15, 114, 12, 111	مصاحبه	مدیران معتقدند که کارشان را دوست دارند.	سازو کارها و راهبردها		
16, 19, 13	تدوین برنامه عملیاتی برای آموزش رهبری فضیلت‌گرا مبتنی بر خدمت‌محوری				
12, 11, 17	تعیین اولویت‌های برنامه به منظور بهبود فرهنگ خدمت محور				
110, 16, 15, 120	ارزیابی میزان فضیلت‌محوری در بانک ملی				
113, 114, 115	لغو قوانین دست و پا گیر				
13, 14, 111, 15	ارائه راهبردهای خلاقانه در جهت تربیت مدیران فاضل و خدمتگزار.				
112, 18, 13	حمایت از مدیران فاضل				
110, 19, 11, 118, 119	ارتقای برنامه آموزشی فرهنگ محور				
13, 14, 111, 15	ارتقای فرهنگ خدمت‌محوری بین مدیران بانک				
112, 15, 114, 12, 111	بهبود جو بانک برای پذیرش رهبری فضیلت‌گرا				بسترها
13, 14, 111, 15	تغییر راهبردهای آموزشی برای تربیت رهبری فضیلت‌گرا				

112, 18, 13	بهسازی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران بانک	مواع
110, 19, 11, 118, 119	توجه به ارتقای فرهنگ خدمت‌محوری کارکنان توسط مدیریت	
16, 110, 117, 14	برنامه‌ریزی جهت آموزش ضمن خدمت مدیران	
110, 18, 11, 13	ارزشیابی مداوم از فعالیت‌های مدیران بانک	
15, 114, 116	عدم وجود برنامه‌ریزی دقیق آموزش رهبری فضیلت‌گرا و فرهنگ خدمت‌محوری	
12, 16, 110, 114	نبودن سیاستی مشخص از سوی سازمان مرکزی بانک	
111, 119, 110, 114, 15	در نظر نداشتن پاداش و تشویق مناسب برای مدیران خدمتگزار	
16, 11, 120	عدم تخصیص درست منابع بین مدیران بانک و شعب بانکی	
111, 17, 13, 119	عدم آموزش مدیران و توجه به بهسازی حرفه‌ای ایشان	
13, 14, 111, 15	عدم توجه به ارزشیابی دقیق فرهنگ خدمت‌محوری در بین مدیران	
112, 18, 13	عدم برنامه‌ریزی برای مدیران تازه وارد به بانک	
110, 19, 11, 118, 119	عدم تخصیص بودجه کافی برای اجرای طرح آموزش رهبری فضیلت‌گرا	

بر اساس مفاهیم و مقوله‌های جدول قبل، زمینه کدگذاری محوری فراهم شد که در جدول زیر آورده شده است.
در کدگذاری محوری بین مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با هم ارتباط برقرار گردید.

جدول ۲: کدگذاری نهایی حاصل از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته

مفاهیم	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز (شاخص)
عوامل تشکیل دهنده رهبری فضیلت‌گرا	عوامل فردی	شجاعت	مدیران بانک، به راحتی به خطای خود اعتراف می‌کنند.
			مدیران، از اقدامات خود دفاع می‌کنند.
			مدیران مسئولیت اقدامات خود را برعهده دارند.
		اعتدال	مدیران در رفتارهای خود حد اعتدال را نگه می‌دارند.
			مدیران در رفتار خود افراط و تفریط ندارند.
			مدیران بانک حریم افراد را نگه می‌دارند.
	انسانیت	انسانیت	مدیران بانک رفتار مناسب داشتن، جلوه ای از انسانیت می‌دانند نه دینداری.
			مدیران بانک پرهیزگارند.
			مدیران به کرامت انسانی اهمیت می‌دهند.
		عدالت	مدیران بانک مساوات را برقرار می‌کنند.
			مدیران بانک به عدالت اجتماعی معتقد هستند.
			عدالت آموزشی، یکی از راهبردهای مدیران بانک می‌باشد.
عوامل مدیریتی	آینده‌نگری	رعایت انصاف از جمله باورهای مدیران بانک است.	
		مدیران به داشتن چشم‌انداز سازمانی باور دارند.	
		مدیران برای داشتن آینده‌ای پویا از راهبردهای نوین استفاده می‌کنند.	
	برنامه‌ریزی آرمانی	مدیران بانک، آموزش‌های نوین را مد نظر قرار می‌دهند.	
		مدیران بانک، ماموریت بانک را در یک طرح ایذال ترسیم می‌کنند.	
		مدیران بانک سازماندهی را بر اساس شرایط انجام می‌دهند، نه منابع.	
مدیران بانک دورنمای بانک را خوشبینانه ترسیم می‌کنند.			

مدیران، ویژگی‌های خود را به خوبی می‌شناسند.	ارتباط درون فردی	عوامل ارتباطی	
مدیران بانک از علاقه مندیها و استعدادهای خود آگاهند.			
مدیران در هر زمانی بر حرکات خود مسلط هستند.			
مدیران ارتباطی شفاف با همکاران و کارکنان خود دارند.	ارتباط میان فردی		
مدیران، همواره از مشورت کارکنان برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند.			
مدیران، دیگران را به همکاری و همفکری و هم افزایی دعوت می‌کنند.			
مدیران تلاش می‌کنند تا ارتباط پایداری با سازمان‌های دیگر داشته باشند.	ارتباط بین سازمانی		
مدیران از منافع سازمان‌های دیگر، دفاع می‌کنند.			
مدیران بانک، از بازخورد سایر سازمان‌ها و مردم برای ارتقای سطح کاری خود، استفاده می‌کنند.			
مدیران توانایی کنترل خویش به هنگام خشم را دارند.	سعه صدر	ویژگی‌های فردی	
مدیران به انتقادات و واکنش مثبت نشان می‌دهند.			
مدیران صبر و حوصله زیادی برای رفع مشکلات ارباب رجوع دارند.			
مدیران به کار خود، علاقه زیادی دارند.	سخت‌کوشی		
مدیران اهداف قوی برای کار خود دارند.			
مدیران برای بهتر انجام دادن کار خود، تمرین می‌کنند.			
مدیران با امید به آینده کار می‌کنند.	صداقت		
راستگویی از ویژگی‌های مدیران بانک است.			
مدیران اعتماد را نهادینه می‌کنند.			
مدیران، شفاف‌سازی و عدم پنهان کاری را یکی از راهکارهای اقدامات موفق می‌دانند.	خدمت‌رسانی	عوامل مربوط به سازمان	
مدیران خدمات ارائه شده توسط بانک را مورد ارزیابی قرار می‌دهند.			
مدیران خدمت‌رسانی را اساس کار خود قرار داده‌اند.			
مدیران مسئولیت خدمات خود را برعهده دارند و به ارباب رجوع پاسخ می‌دهند.			
مدیران، تصمیمات خود را بر اساس میزان خدمت‌رسانی به مردم اتخاذ می‌کنند.	تعهد		
مدیران در مواجهه با موقعیت‌های جدید کاری، به فکر ایجاد فرصت هستند.			
مدیران نسبت به کارکنان خود متعهد هستند.			
مدیران ارزش‌های پذیرفته شده بانک را قبول دارند.	تعصب سازمانی		
مدیران، به تلاش برای کار موفقیت آمیز تمایل زیادی نشان می‌دهند.			
مدیران، در مواقع بحران، بانک را رها نمی‌کنند.			
مدیران از روش‌های مختلف برای حل مسایل سازمانی استفاده می‌کنند.			
مدیران از منافع بانک به خوبی دفاع می‌کنند.	مشارکت	عوامل مربوط به مدیریت	
مدیران به سادگی تسلیم جبر محیط نمی‌شوند.			
مدیران بر توانایی‌های کارکنان خود کاملاً واقف هستند و از آن‌ها دفاع می‌کنند.			
مدیران از هر فرصتی برای مشارکت با سایرین استفاده می‌کنند.	پشتیبانی		
مدیران تمام اقدامات بانکی را به نحوی تنظیم کرده‌اند که همه کارکنان با هم مشارکت داشته باشند.			
مدیران با هم‌تایان خود در سایر بانک‌ها و شعب همکاری و مشارکت کاری دارند.			
مدیران حمایت مالی از کارکنان خود به عمل می‌آورند.			

عوامل تشکیل دهنده فرهنگ خدمت محور

PAP

۱۱ (۴)

۱۴۷ | صفحه

مدیران حمایت معنوی لازم را از کارکنان به عمل می‌آورند.	ارزشیابی		
مدیران از ساختار بانکی کشور حمایت می‌کنند.			
مدیران از ارزشیابی تکوینی برای ارزشیابی کارکنان استفاده می‌کنند.			
مدیران، خود ارزشیابی را سرلوحه کار خود قرار می‌دهند.			
مدیران از الگوهای نوین و اخلاق مدار برای ارزشیابی استفاده می‌کنند.			
دگر ارزیابی از اصول پذیرفته شده در بین مدیران است.	بالندگی حرفه‌ای		
مدیران برای کار خود ارزش قائلند.			
مدیران از صلاحیت حرفه‌ای لازم برخوردارند.			
مدیران عملکرد شغلی را پایه‌ای برای ارزشیابی حرفه خود می‌دانند.	بالندگی فردی		
مدیران تغییر رفتار را به فال نیک می‌گیرند.			
مدیران از ناملایمات رفتاری، به خوبی عبور می‌کنند.			
مدیران دارای شخصیتی محکم و نفوذناپذیر هستند.	بالندگی سازمانی		
مدیران به تعالی سازمانی می‌اندیشند.			
مدیران منافع بانک را منافع خود قلمداد می‌کنند.			
مدیران مدام به فکر ارتقای سطح خدماتی بانک هستند.	مسئولیت یادگیری		
مدیران برای کسب مزیت رقابتی تلاش می‌کنند.			
مدیران خود را نسبت به یادگیری مسئول می‌دانند.			
مدیران، یادگیری را به عنوان اساس امور در نظر می‌گیرند.	نگرش کل‌نگر		
مدیران مسئولیت یادگیری کارکنان را بر عهده می‌گیرند.			
مدیران، معتقدند که تمام کارکنان باید آموزش ببینند.			
مدیران معتقد به یادگیری مادام‌العمر هستند.	تسهیم دانش		
مدیران از هر فرصتی برای یادگیری غیررسمی استفاده می‌کنند.			
مدیران، دانش خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند.			
مدیران، معتقدند که در بانک، کارکنان باید دانش ضمنی خود را آشکار کنند.	خود را وقف کردن		
مدیران، کارکنان را به اشتراک‌گذاری دانش خود، تشویق می‌کنند.			
مدیران موقع کار کردن احساس پر از انرژی بودن، دارند.			
مدیران موقع کار کردن احساس قوت و قدرت می‌کنند.	جذب کار شدن		
مدیران در کار خود غرق می‌شوند.			
مدیران به شغل خود حساسیت دارند.			
مدیران معتقدند که شغلشان جذابیت کافی برای گرایش به کار دارد.	اشتیاق شغلی		
مدیران معتقدند که کارشان رفاه نسبی برایشان فراهم کرده است.			
بانک، منافع مدیران را در همه مواقع در نظر می‌گیرد.			
مدیران به کار خود افتخار می‌کنند.	اشتیاق به شغل		
مدیران، برای رفتن به سر کار شوق و شور دارند.			
مدیران معتقدند که کارشان را دوست دارند.			

نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۹۰ شاخص (گویه) موجود، ۲۷ مؤلفه اصلی قابل شناسایی است. از جداول بالا می‌توان دریافت که پس از کدگذاری‌های باز، انتخابی و محوری، مولفه‌ها تعیین شدند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان شاخص‌های (گویه) موجود، ۹ مؤلفه اصلی و ۲۸ شاخص قابل شناسایی بود. بر این اساس، مولفه‌های شجاعت، اعتدال، انسانیت، عدالت، آینده‌نگری، برنامه‌ریزی آرمانی، ارتباط درون‌فردی، ارتباط میان‌فردی و ارتباط بین سازمانی جزء مولفه‌های اصلی و تشکیل دهنده رهبری فضیلت‌گرا می‌باشند. همچنین، نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان عوامل موجود، ۹ مؤلفه

اصلی و ۳۳ شاخص قابل شناسایی بود. بر این اساس، مؤلفه‌های سعه صدر، سخت‌کوشی، صداقت، خادمت، تعهد، تعصب سازمانی مشارکت، پشتیبانی و ارزشیابی مورد شناسایی قرار گرفت. در مورد پیامدها نیز، نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان عوامل موجود، ۹ مؤلفه اصلی و ۲۹ شاخص قابل شناسایی بود. بر این اساس، پیامدهای فرهنگ خدمت‌محوری در بانک ملی ایران شامل، بالندگی حرفه‌ای، بالندگی فردی، بالندگی سازمانی، مسئولیت‌یادگیری، نگرش کل‌نگر، تسهیم دانش، خود را وقف کردن، جذب کار شدن و اشتیاق به شغل بودند.

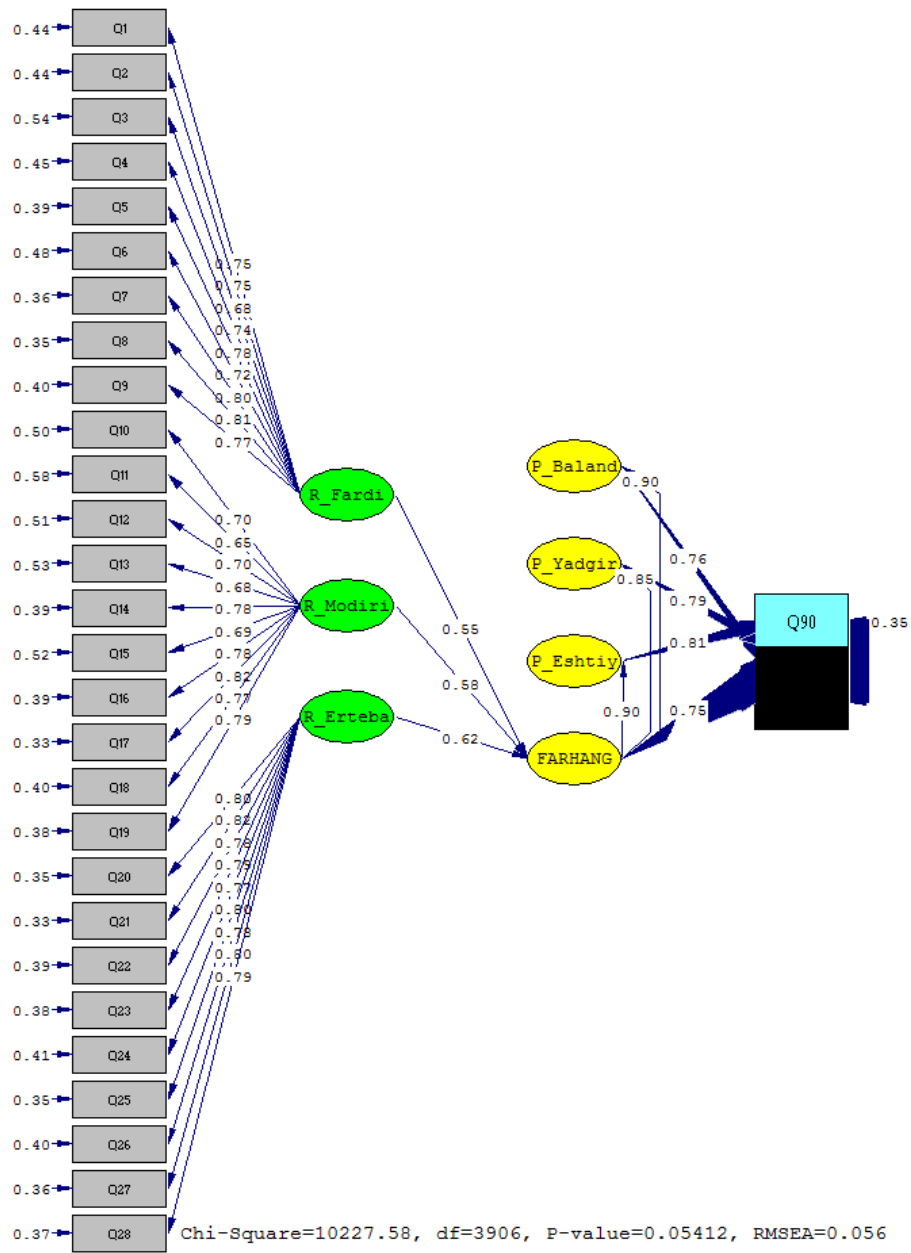
سوال چهارم پژوهش: روابط علی بین رهبری فضیلت‌گرا، فرهنگ خدمت‌محور و پیامدهای آن چگونه است؟

در این بخش، به منظور پاسخ به سوال فوق از مدل معادلات ساختاری تأییدی استفاده می‌شود. بدین منظور، پس از رسم ساختار، اضافه نمودن قیود مدل و انتخاب روش حداکثر درست‌نمایی، مدل اجرا شده و نمودار مسیر برازش شکل‌های زیر به دست آمد. شکل‌های زیر نمودار مسیر برازش شده به داده‌ها را نشان می‌دهد.

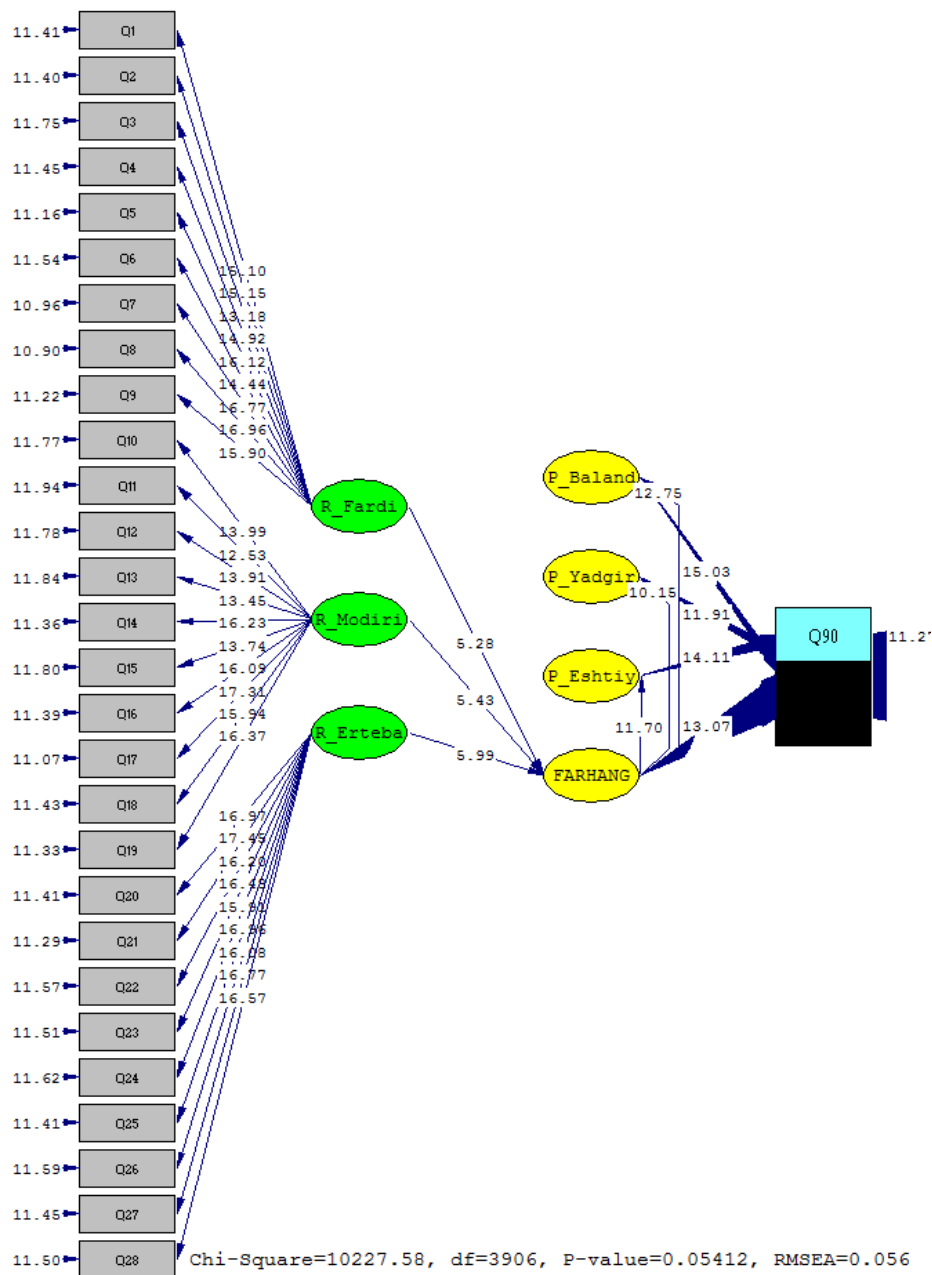
PAP

۱۱ (۴)

۱۴۹ | صفحه



شکل ۱: مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری ضرایب

همان‌طور که در شکل‌های بالا نشان داده شده است، کلیه‌ی مقادیر پارامترهای مربوط به مدل به همراه بارهای عاملی و ضرایب مسیر نشان داده شده است. با توجه به مقادیر ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری تی به دست آمده در شکل‌های بالا (مقادیر تی بالاتر از ۲.۵۸) می‌توان چنین استنباط کرد که بین عوامل روابط مستقیم وجود دارد. همانگونه که شاخص‌های χ^2 -دو و RMSEA نشان می‌دهند، مدل برازش مناسب‌تری را به داده‌ها ارائه می‌کند. خروجی‌های الگو در جدول زیر مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳: شاخص‌های برازش تحلیل مسیر مدل

شاخص‌های برازش		نام شاخص
حد مجاز	مقدار	
کمتر از ۳	۲.۶۲	Chi-square/df
کمتر از ۰.۱	۰.۰۵۶	RMSEA (ریشه میانگین خطای برآورد)
بزرگتر از ۰.۹	۰.۹۸	CFI (برازندگی تعدیل یافته)
بزرگتر از ۰.۹	۰.۹۷	NFI (برازندگی نرم شده)
بزرگتر از ۰.۹	۰.۹۴	GFI (نیکویی برازش)
بزرگتر از ۰.۹	۰.۹۲	AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)

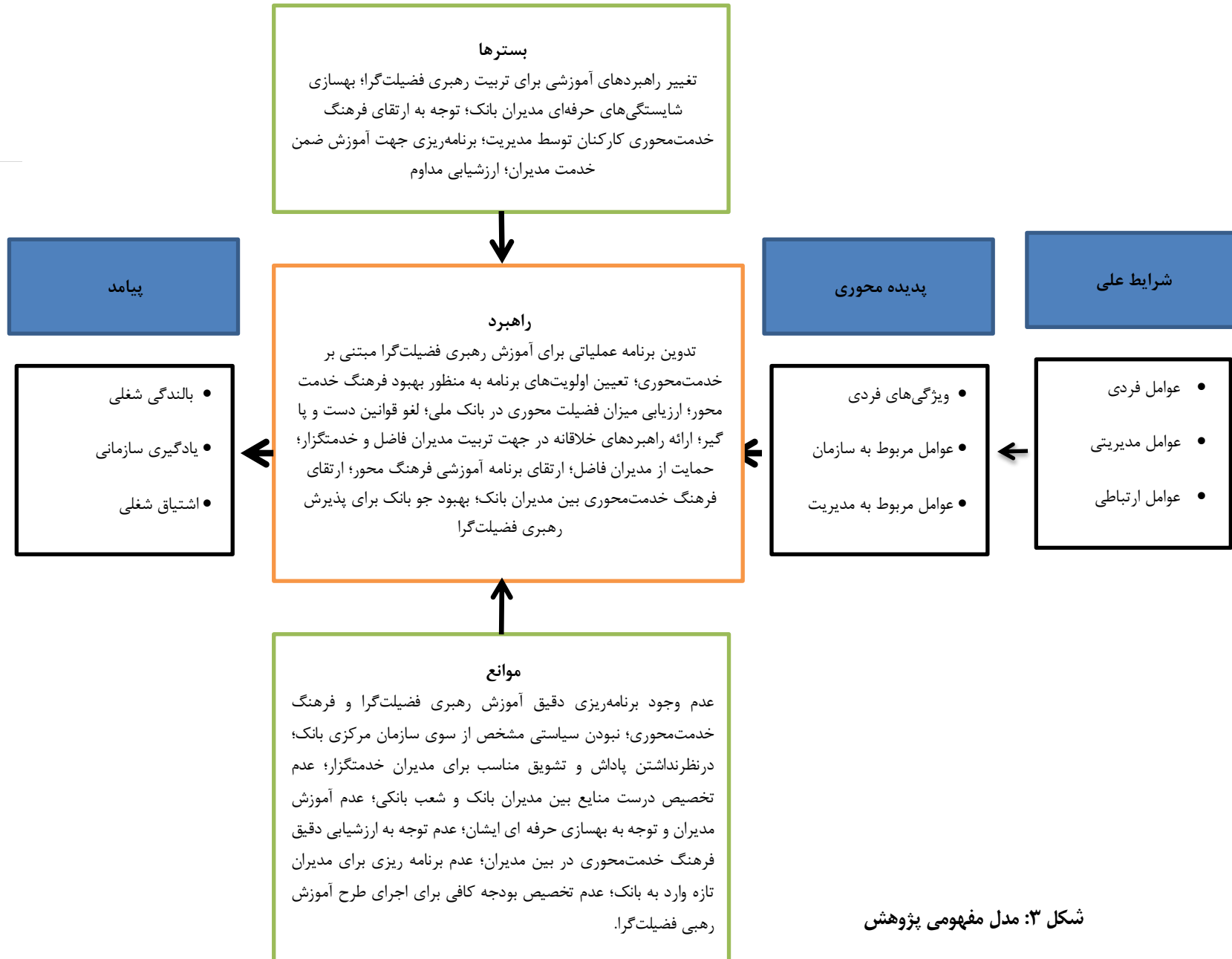
همانگونه که مشاهده می‌شود شاخص‌های برازش الگو در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است. در جدول زیر، ضرایب مسیر به همراه مقادیر معناداری آورده شده است. همان طور که ملاحظه می‌شود، همه مسیرها مورد پذیرش قرار گرفته شده است.

جدول ۴: ضرایب مسیر، مقادیر معناداری و وضعیت آن‌ها

وضعیت	مقدار t	ضریب مسیر	مسیر	
تایید شد	۵.۲۸	۰.۵۵	←	عوامل فردی
تایید شد	۵.۴۳	۰.۵۸	←	عوامل مدیریتی
تایید شد	۵.۹۹	۰.۶۲	←	عوامل ارتباطی
تایید شد	۱۲.۷۵	۰.۹۰	←	عوامل تشکیل دهنده فرهنگ خدمت محور
تایید شد	۱۰.۱۵	۰.۸۵	←	
تایید شد	۱۱.۷۰	۰.۹۰	←	

سؤال پنجم: چه مدلی می‌توان برای رهبری فضیلت‌گرا به منظور استقرار فرهنگ خدمت‌محوری در بانک ملی ایران ارائه کرد؟

در نهایت بر اساس شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده که بر اساس مستندات پژوهشی و مصاحبه با خبرگان شناسایی شد و همچنین ساز و کارها، عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده شناسایی شده و در نهایت تحلیل داده‌ها در بخش کمی الگوی مفهومی پژوهش با رویکرد نظریه داده‌بنیاد به صورت شکل زیر ارائه می‌گردد.



شکل ۳: مدل مفهومی پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

تا چند دهه اخیر مفهوم فضیلت با جامعه علمی تناسب چندانی نداشت و بیشتر مرتبط با حوزه‌های ذکر شده بود و به دلیل اهمیت مفهوم فضیلت و نقش فضایل انسانی و اخلاقی در تعالی و تکامل انسان‌ها و سازمان‌ها، این مفهوم به تازگی مورد توجه محافل علمی و دانشگاهی قرار گرفته است و به ادبیات رهبری وارد شده است. در دنیای کنونی که همه چیز در حال تغییر است، فضایل به عنوان تکیه‌گاه‌هایی ثابت هستند که به افراد کمک می‌کنند تا درست را از نادرست، و مناسب را از نامناسب تمیز دهند. مفهوم رهبری فضیلت‌گرا در بین مدیران بانکی در پاسخ به این پرسش پدیدار شده است که مفهوم فضیلت چگونه می‌تواند متناسب با زمینه‌های بانکی تعریف شود و چه نقشی در تقویت و غنی‌سازی فرهنگ در بانک دارند. رهبری فضیلت‌گرا در بین مدیران بانک نهایتاً می‌خواهد به تربیت مدیرانی توسعه یافته و بالنده برسد. افرادی که وظیفه خطیر رهبری را بر عهده دارند. بر این اساس، پژوهش حاضر به بررسی این موضوع پرداخت و مولفه‌های تشکیل دهنده، رهبری فضیلت‌گرا را با مرور مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان امر و پرسش از خود مدیران بانک ملی، شناسایی کرد. در این پژوهش عنوان شد که عوامل مختلف فردی، مدیریتی و ارتباطی از عوامل تشکیل دهنده رهبری فضیلت‌گرای مدیران بانک ملی می‌باشند. در این پژوهش همچنین فرهنگ خدمت‌محوری به عنوان پدیده محوری مورد توجه قرار گرفت و حاصل رهبری خدمتگزار معرفی شد. این مفهوم نیز با ابعاد ویژگی فردی، عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی شناخته شد. در این پژوهش عنوان شد که فقدان توجه به فرهنگ خدمت‌محوری و عدم برنامه‌ریزی برای رسیدن به این مهم، پیامدهایی، همچون عدم رهبری درست خدمت، کاهش کیفیت خدمت، عدم یادگیری خدمت، ایجاد جو سازمانی که مبتنی بر خدمت نیست و عدم مدیریت ارتباط موثر با مشتریان از چالش‌های عدم وجود فرهنگ خدمت محور است. ضمن این‌که اگرچنین فرهنگی در بانک نباشد، عامل تغییر و ارزش‌آفرینی که عامل مهمی در رسیدن به آرمان‌های یک سازمان و در نهایت یک جامعه است، محقق نمی‌گردد. همچنین، چابکی در کار، کسب دانش جدید، آگاهی و مشارکت‌پذیری ایجاد نمی‌شود. اما در صورتی که به نکات اخلاقی و فضیلت‌گرایی توجه گردد می‌توان بدان جامع عمل پوشاند. ضمن اینکه توجه به ویژگی‌های مدیرانی که به کار گرفته می‌شوند مانند سعه صدر، صداقت و اجرای عدالت حمایت از کارکنان می‌تواند گامی مهم در جهت ایجاد این فرهنگ باشد. در صورتی که فرهنگ خدمت‌محور در بانک ملی ایران نهادینه شود، می‌توان انتظار پیامدهایی همچون بالندگی شغلی در بین مدیران، اشتیاق شغلی ایشان و یادگیری سازمانی را داشت. در این پژوهش مدلی جامع ارائه شد که علاوه بر عوامل علی، محوری و پیامدها، بسترهای موجود، سازوکارهای اجرای مدل و موانع پیش رو نیز مورد شناسایی قرار گرفتند. بر این اساس، تدوین برنامه عملیاتی برای آموزش رهبری فضیلت‌گرا مبتنی بر خدمت‌محوری، تعیین اولویت‌های برنامه به منظور بهبود فرهنگ خدمت‌محور، ارزیابی میزان فضیلت‌محوری در بانک ملی، لغو قوانین دست و پاگیر، ارائه راهبردهای خلاقانه در جهت تربیت مدیران فاضل و خدمتگزار، حمایت از مدیران فاضل، ارتقای برنامه آموزشی فرهنگ محور، ارتقای فرهنگ خدمت‌محوری بین مدیران بانک به عنوان سازوکارهای پیشنهادی، بهبود جو بانک برای پذیرش رهبری فضیلت‌گرا، تغییر راهبردهای آموزشی برای تربیت رهبری فضیلت‌گرا، بهسازی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران بانک، توجه به ارتقای فرهنگ خدمت‌محوری کارکنان توسط مدیریت، برنامه ریزی جهت آموزش ضمن خدمت

مدیران، ارزشیابی مداوم از فعالیتهای مدیران بانک، به عنوان بسترهای موجود و عدم وجود برنامه‌ریزی دقیق آموزش رهبری فضیلت‌گرا و فرهنگ خدمت‌محوری، نبودن سیاستی مشخص از سوی سازمان مرکزی بانک، در نظر نداشتن پاداش و تشویق مناسب برای مدیران خدمتگزار، عدم تخصیص درست منابع بین مدیران بانک و شعب بانکی، عدم آموزش مدیران و توجه به بهسازی حرفه‌ای ایشان، عدم توجه به ارزشیابی دقیق فرهنگ خدمت‌محوری در بین مدیران، عدم برنامه‌ریزی برای مدیران تازه وارد به بانک و عدم تخصیص بودجه کافی برای اجرای طرح آموزش رهبری فضیلت‌گرا به عنوان موانع اجرای مدل مورد شناسایی قرار گرفتند.

بر اساس یافته‌های پژوهش چند پیشنهاد قابل ارائه است:

- در استخدام مدیران بانک ملی از افرادی شجاع استفاده گردد بدین منظور نیاز است پیش از ورود مدیران و استخدام ایشان، از آن‌ها مصاحبه انجام گیرد.
- آموزش‌های آینده پژوهی به منظور آینده نگری به مدیران داده شود.
- از مدیران هر شعب خواسته شود تا با توجه به ماموریت کلی بانک مرکزی، ماموریت و رسالت شعبه خود را ترسیم و در اختیار بانک مرکز قرار دهند.
- ارتباطات پایدار بین بانک و سازمان‌های دیگر برقرار گردد بدین منظور مشاورین از سوی بانک به سازمان‌ها و موسسات دیگر ارسال شوند تا ارتباط فی مابین برقرار شود.
- مجموعه قوانین و دستورالعمل‌های بانکی در ارتباط با میزان خادمیت برای مدیران تدوین گردد.
- مدیران تمام اقدامات بانکی را به نحوی تنظیم کنند که همه کارکنان باهم مشارکت داشته باشند.
- مدیرانی که دارای شخصیتی محکم و نفوذ ناپذیر هستند، به کار گرفته شوند.
- به مدیرانی که مدام به فکر افزایش سطح خدمات هستند، پاداش داده شود.

فهرست منابع

1. Afkaneh, Soghra, Jafari, Parivash, Pasha Sharifi, Hassan and Ghorchian, Nader Gholi. (2018). Provide a suitable model for service-oriented in universities and higher education institutions. *A New Approach in Educational Management*, 9 (1), 452-127. (in Persian)
2. Alvani, Seyed Mehdi, Memarzadeh, Gholamreza, Alborzi, Mahmoud and Kazemi, Hossein. (2013). Presenting a model of spiritual leadership in the Iranian administrative system. *Public Management Quarterly*, 5 (13), 40-20. (in Persian)
3. Bauman, D. C. (2018). Plato on Virtuous Leadership: An Ancient Model for Modern Business. *Business Ethics Quarterly*, 1-24.
4. Cameron, K., & Dutton, J. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
5. Danaeifard, Hassan, Rajabzadeh, Ali and Darvish, Azar. (2010). Explain the role of moral-Islamic competence and service culture in promoting public

-
- accountability in public hospitals. *Journal of Medical Ethics and History*, 3 (4), 70-57. (in Persian)
6. Dennison, W. F., & Shenton, K. (2018). *Challenges in educational management: Principles into practice*. Routledge.
 7. Firestone, R. (2017). Nietzsche's Best Life: The Ten Greatest Attributes of the Ubermensch, & a Comparison to Aristotle's Virtuous Person. *Open Journal of Philosophy*, 7(03), 377.
 8. Friedman, M. (2009). *Capitalism and freedom*. University of Chicago press.
 9. Ghanbari, Sirus and Eskandari, Asghar (2017). The effect of virtuous leadership on teachers' self-development mediated by organizational learning. *Management on Organizational Training*, 6 (1), 102-73. (in Persian)
 10. González-Cruz, T., & Devece, C. (2018). Entrepreneurial innovation, judgment, and decision-making as a virtuous process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 245-248.
 11. Heidarizadeh, Zahra, Zarezadeh, Parisa and Qasemzadeh, Abolfazl. (2018). The role of Islamic work ethic and service culture on citizen behavior, accountability and social responsibility. *Ethical Research*, 6 (3), 45-23. (in Persian)
 12. Hickman, C. R., & Silva, M. A. (2018). *Creating excellence: Managing corporate culture, strategy, and change in the new age*. Routledge.
 13. Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.
 14. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 695-706.
 15. Manz, C. C., Cameron, K. S., Manz, K. P., & Marx, R. D. (2008). The virtuous organization: An introduction. In *The virtuous organization: Insights from some of the world's leading management thinkers* (pp. 1-16).
 16. Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.
 17. Meshbaki, Asghar and Rezaei, Zeinab. (2014). Investigating the effect of organizational virtue and work attachment on organizational commitment. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 23 (73), 28-1. (in Persian)
 18. Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F., Crossley, C., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A. (2018). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *Journal of Applied Psychology*.
 19. Nuutinen, M., & Lappalainen, I. (2012). Towards service-oriented organisational culture in manufacturing companies. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
 20. Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press.
 21. Scott, P. A. (2000). Emotion, moral perception, and nursing practice. *Nursing Philosophy*, 1(2), 123-133.
 22. Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279-298). Springer, Dordrecht.
 23. Shekari, Hamideh and Zamahini, Majid. (2016). Structural model of virtuous organization in selected universities of Yazd province. *Management of Government Organizations*, 4 (5), 158-132. (in Persian)
 24. Van Waeyenberge, J., Aerts, J., Hellebuyck, T., Pasmans, F., & Martel, A. (2018). Stress in wild and captive snakes: quantification, effects and the

importance of management. *Vlaams Diergeneeskundig Tijdschrift*, 87(2), 59-65.

25. Williams, B. (2018). Acting as the virtuous person acts. In *Aristotle and Moral Realism* (pp. 13-33). Routledge.
26. Yousef Vand, Leila and Rad Mehr, Farnaz. (2019). Investigating the Relationship between Organizational Virtue and Spiritual Leadership with Job Satisfaction of Khorramabad Law Enforcement Officers. *Lorestan Disciplinary Knowledge*, 7 (26), 16-1. (in Persian)

PAP

۱۱ (۴)

صفحه | ۱۵۷