

Research Paper

Investigating the roles of managers of state-owned and private companies with an emphasis on improving performance: a mixed approach

Firuzeh Ahmadiania ¹, Mohammadreza Rabiee Mandejin*²

¹ MSc, Department of Governmental Management, Faculty of Management, Islamic Azad University of Tehran Center, Tehran, Iran

² Assistant Professor, Department of Governmental Management, Faculty of Management, Islamic Azad University of Tehran Center, Tehran, Iran



10.22080/SHRM.2023.4409

Received:

June 7, 2023

Accepted:

August 24, 2023

Available online:

October 9, 2023

Keywords:

Managers Roles, Company's Performance, State-owned companies, Private companies

Abstract

In recent years, the organizational dynamics and performance of state-owned and private companies have been widely discussed and the correct performance of management roles in them has been recognized as an important factor. Therefore, the present research was conducted to investigate the roles of managers of state-owned and private companies with an emphasis on improving performance. To fulfill purpose of the study, an applied-developmental research was conducted in a mixed way. In this regard, first, to identify the roles of managers of state-owned and private companies, an exploratory qualitative method was utilized, using semi-structured interviews. The population of the interview was chosen through snowball sampling and included managers working in private and state-owned companies in Tehran. The sample size has been investigated to the limit of theoretical saturation; therefore, after interviewing 26 people, the answers reached theoretical saturation. For analyzing the data and initial coding, the foundational data theory method and MaxQDA software were utilized, respectively. The quantitative phase of the study is descriptive-correlation type, and was conducted using a questionnaire. The participants of the quantitative phase included 200 people for each of the state-owned and private companies, selected via the available sampling method. The quantitative data was analyzed with the structural equation modeling method, Lisrel, and SPSS software. The findings of the research indicated that managers in private and state-owned companies have 16 and 15 main roles, respectively, such as providing exploitative and exploratory innovations. These roles differ from each other only in one case, including the ability to form a coalition, which is specific to the managers of private companies. Also, the impact of all the designated roles on companies' performance has been significant and direct, in a way that in state-owned companies, the roles of paying attention to internal and external factors, and in private companies, the roles of profitability and attention to external factors have had the greatest impact on organizational performance.

Extended abstract

1. Introduction

In today's changing world, every company is constantly trying to hire the most qualified managers to increase the efficiency and

effectiveness of their activities and programs as one of the most essential factors leading to the success of the company is the role of the manager. Managers are the most important and valuable resources of the company in today's era, and the achievement of the company's goals and missions depends on the capabilities of the company's

*Corresponding Author: Mohammadreza Rabiee Mandejin

Address: Assistant Professor, Department of Governmental Management, Faculty of Management, Islamic Azad University of Tehran Center, Tehran, Iran

Email: m.rabiee2012@yahoo.com

managers. One of the most important effects of managerial roles is performance. Corporate performance refers to how the company's missions, duties, and activities are performed and what the results of their performance are. In general, researchers have studied management performance and corporate performance, and determined why management tasks are so valuable. Due to the differences between companies, the structure of private and state-owned companies requires different management methods. Especially in Iran, there are many structural differences in the state-owned and private companies of the country, and due to the limitations of the research conducted in this field, the present research was conducted to examine the roles of managers of state-owned and private companies with an emphasis on improving performance.

2. Research Methods

This research is an applied-developmental study in terms of its purpose, as it seeks to develop existing knowledge in the field of managers' roles, and considering that the final results of this research will be examined in companies, it is also applied research. The current study is of a mixed type, with qualitative data utilized to identify the roles of managers of state-owned and private companies, and quantitative data used to validate and examine the relationship between the determined roles and the performance of the companies.

The qualitative phase of the study follows an exploratory approach for collecting information regarding identifying the managers' roles in private and state-owned companies. To this end, a semi-structured interview was utilized in the summer of 1401. Sampling was a non-probability purposeful consecutive snowball type, and the sample size has also been investigated up to theoretical saturation; therefore, after interviewing 26 people, including 13 managers from state-owned and 13 managers from private companies, the answers reached theoretical saturation. For analyzing the data, the foundational data theory method was used based on the opinion of Strauss and Corbin (1998). MaxQDA software was also utilized for the initial coding of the interviews.

After identifying the roles of managers, the relationship between each role and performance has been measured quantitatively and by proposing hypotheses. In the quantitative phase, the research is of a descriptive-correlation type, in which data was collected using inferential statistics and a questionnaire tool which was answered by 200 managers of state-owned and private companies. For analyzing the data, the structural equation modeling method and Lisrel software were used.

3. Results

The findings of the qualitative section showed that the roles of the managers of private companies contain 43 concepts and 16 categories, including providing exploitative innovation, providing exploratory innovation, paying attention to external factors, paying attention to internal factors, strengthening managerial competencies, strengthening human resources, developing structural factors, developing factors culture, optimization of employee characteristics, attention to intervention conditions, coalition-ability, strengthening the balance strategy, providing complex structures, attention to the market, profitability, and attention to permanent growth, while the roles of managers of state-owned companies include 38 concepts and 15 categories. The difference between the roles of these managers are in such a way that the manager of a private company has the role of making a coalition, whereas the manager of a state-owned company does not possess this role.

Moreover, the results of the quantitative section indicate that according to the significant coefficients obtained, all the roles identified for the managers of state-owned and private companies have a significant relationship with performance and the validity of the identified components is met for this research. Also, due to the positive effect coefficients obtained, these relationships are direct. Accordingly, in state-owned companies, the roles of paying attention to internal factors, paying attention to external factors, paying attention to the market, and paying attention to cultural development have the greatest influence on performance with the effect sizes of 0.78, 0.75, 0.73, and 0.71, respectively. And in private companies, the roles of profitability, attention to external factors,

attention to the market, and attention to exploitative innovation have the greatest impact on performance with effect sizes of 0.81, 0.79, 0.76, and 0.71, respectively.

4. Conclusion

Based on what was investigated, it can be concluded that in general, the managers of private companies possess slightly more roles than the managers of state-owned companies, with some of these roles overlapping in both groups in a way that the roles of managers of state-owned companies often have common points with the roles of managers of private companies. Moreover, it should be pointed out that although the managers of private companies have more roles than the managers of state-owned companies, a series of these roles are considered less important in state-owned companies. In private companies, the role of the manager has always been recognized as paying attention to his employees and competing markets in order to improve the employees' skills, as well as developing the collaboration skill inside and outside the company for the improvement of the company and its services. Moreover, the managers of private companies design and approve the project under the guidance of an

expert and knowledgeable person to perform a combination of opposite but directed activities, which ultimately leads to the development of services and the profitability of the company. In fact, the managers of private companies have more freedom of action compared to the managers of state-owned companies, and they consider the excellence of the company more than state-owned managers, and for this reason, they are usually willing to outsource tasks, interact with experts and other companies, and develop different skills.

Funding:

There is no funding support.

Authors' contribution:

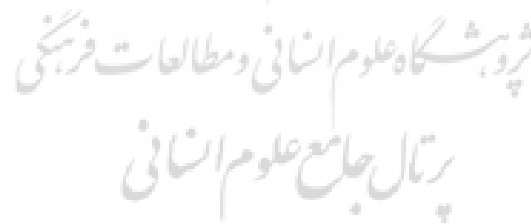
All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest:

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments:

The authors of this article appreciate the managers and experts of selected private and state-owned companies for their cooperation in data collection.



علمی

بررسی نقش‌های مدیران شرکتهای دولتی و خصوصی با تأکید بر بهبود عملکرد: رویکرد آمیخته

فیروزه احمدی نیا^۱، محمدرضا ربیعی مندجین^{۲*}

^۱دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کیش، ایران
^۲استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز، تهران، ایران



10.22080/SHRM.2023.4409

چکیده

در سال‌های اخیر، پویایی سازمانی و عملکرد شرکتهای دولتی و خصوصی مورد بحث بوده و ایفای درست نقش‌های مدیریتی در آن‌ها اهمیت یافته است. لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش‌های مدیران شرکتهای دولتی و خصوصی با تأکید بر بهبود عملکرد انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای است که به صورت آمیخته انجام شده است. در این راستا، برای شناسایی نقش‌ها، از روشی کیفی از نوع اکتشافی و با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده و برای تحلیل داده‌ها، از روش تنوری داده-بنیاد و جهت کنگذاری اولیه از نرم‌افزار MaxQDA استفاده شده است. جامعه آماری مصاحبه شامل مدیران شاغل در شرکتهای خصوصی و دولتی در شهر تهران بوده است. نمونه‌گیری از نوع گلوله برفی می‌باشد و حجم نمونه نیز، بررسی تا حد اشباع نظری بوده است؛ لذا، پس از مصاحبه با ۲۶ نفر، پاسخ‌ها به اشباع نظری رسید. در بخش کمی پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی است که با استفاده از ابزار پرسش-نامه انجام و با روش مدل-سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل و SPSS تحلیل شده است. نمونه آماری در این بخش، ۲۰۰ نفر برای هریک از شرکتهای دولتی و خصوصی می‌باشد، که با روش نمونه‌گیری در دسترس، نمونه‌ها انتخاب گردیدند و داده‌ها در تابستان ۱۴۰۱ جمع‌آوری گردید. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مدیران در شرکتهای خصوصی دارای ۱۶ نقش اصلی و در شرکتهای دولتی دارای ۱۵ نقش اصلی مانند ارائه نوآوری بهره بردارانه، ارائه نوآوری اکتشافی و... هستند که این نقش‌ها تنها در یک مورد شامل ائتلاف‌پذیری که مخصوص مدیران شرکتهای خصوصی است، با یکدیگر متفاوت هستند. همچنین تأثیر تمامی نقش‌های تعیین شده، بر عملکرد، معنادار و مستقیم بوده است که در شرکتهای دولتی نقش توجه عوامل درونی و بیرونی و در شرکت خصوصی نقش‌های سودآوری و توجه به عوامل بیرونی دارای بیشترین تأثیر بر عملکرد بوده‌اند.

تاریخ دریافت:

۱۷ خرداد ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۲ شهریور ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۱۷ مهر ۱۴۰۲

کلیدواژه‌ها:

نقش‌های مدیران؛ عملکرد شرکت؛ شرکتهای دولتی؛ شرکتهای خصوصی؛ رویکرد آمیخته.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

۱ مقدمه

مدیریت، عامل زیربنایی رشد و گسترش شرکت است و مدیران در تمام فعالیت‌های شرکت دخیل هستند. این نقش هم در شرکتهای کوچک و تازه تأسیس و هم در شرکتهای بزرگ حائز اهمیت است (Colman, 2020). به‌طور مشخص حیات شرکت‌های کوچک وابسته به ایفای صحیح نقش مدیران است

(Abbaspour et al., 2021). شرکتهای بزرگ به دلیل اندازه، فرآیند، افراد و ماهیت کسب‌وکار، پیچیده هستند. با وجود این، شرکتهای بزرگ باید یک کل منسجم باشند که شامل منابع مادی و انسانی و هدایت آن‌ها به سمت دست‌یابی به اهداف تعیین شده در کسب‌وکار باشد. این هماهنگی نیاز به

* نویسنده مسئول: محمدرضا ربیعی مندجین

آدرس: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز، تهران، ایران

ایمیل: m.rabiee2012@yahoo.com

سازمان به نتایج مالی و بازاری که شامل موضوعاتی مانند سود، فروش، بازگشت سرمایه و سایر معیارهای مالی است، می‌پردازد؛ عملکرد عملیاتی سازمان بر شاخص‌های قابل مشاهده مانند رضایت و وفاداری مشتری، سرمایه اجتماعی شرکت و مزیت رقابتی ناشی از قابلیت‌ها و منابع متمرکز است؛ عملکرد سرمایه انسانی سازمان که موضوعاتی پیرامون تعامل کارکنان، فرهنگ، توسعه و فرصت‌های ارتقای داخلی و غیره را پوشش می‌دهد (Hashim et al., 2022).

سازمان‌ها به دو نوع دولتی و خصوصی تقسیم می‌شوند که وجود اشتراک و تفاوت‌های عملکردی با یکدیگر دارند به گونه‌ای که نوع اهداف و مأموریت‌ها، توجه به تخصص‌گرایی، میزان نوآوری و خلاقیت، فرآیندهای جذب و پویایی سازمانی، نوع مالکین و سهام‌داران و... در این شرکت‌ها تفاوت‌هایی با یکدیگر دارد. به همین جهت نوع مدیریت و نقش‌هایی که مدیران در راستای موفقیت و بهبود عملکرد در این سازمان‌ها ایفا می‌کنند، حائز اهمیت است و سبک مدیریتی یکسان را نمی‌توان برای هر دو نوع سازمان به کار گرفت. به‌ویژه در ایران که تفاوت‌های ساختاری زیادی در شرکت‌های دولتی و خصوصی کشور وجود دارد (Ansari & askari, 2019). لذا امروزه با توجه به افزایش رقابت و پویایی بازار و صنایع، نقش مدیران در موفقیت سازمان‌ها افزایش یافته و دانش و نوع مدیریت و دیدگاه مدیران تا حد زیادی تعیین‌کننده عملکرد سازمان می‌باشند. لذا آگاهی از نقش‌هایی که هر یک از مدیران شرکت‌های خصوصی و دولتی می‌بایست جهت موفقیت ایفا کنند، به چالش مهمی تبدیل شده و به عنوان نیاز روز صنایع و شرکت‌های داخلی شناخته می‌شود. این در حالی است که با وجود تعداد زیادی از شرکت‌های خصوصی که شرکت‌های دولتی و قدیمی را به چالش کشیده‌اند، هنوز مطالعات چندانی در زمینه مقایسه این شرکت‌ها از مناظر مختلف صورت نگرفته است (Jafari & Shahabadi, 2019; Sharifi et al., 2019). همچنین رشد فناوری‌های روز منجر به پویایی بازار و شرکت‌ها شده است که می‌توان گفت اکثر شرکت‌های خصوصاً دولتی از این پویایی جا مانده و لذا مزیت رقابتی خود را از دست داده‌اند. در این میان نقش مدیریت شرکت جهت رشد و توسعه آن بسیار حیاتی است. لذا آگاهی از نقش‌های مهمی از مدیریت که می‌تواند بازدهی و عملکرد شرکت را بهبود بخشد، به عنوان مسأله مهمی مورد توجه قرار گرفته و پژوهش در این زمینه اهمیت می‌یابد. اما پژوهش‌های انجام شده در این حوزه بیشتر به صورت مجزا و آن هم تنها به عملکرد شرکت‌ها توجه کرده و شکاف‌های پژوهشی فراوانی در این زمینه وجود دارد. بنابراین با توجه به اهمیت توجه به نقش‌های مدیریتی در راستای عملکرد و همچنین بر اساس عدم وجود پژوهشی که به مقایسه نقش‌های مدیریتی در شرکت‌های دولتی و خصوصی و رابطه آن با عملکرد شرکت پرداخته باشد، لذا این پژوهش به دنبال پرکردن شکاف‌های موجود در پژوهش‌های گذشته در این حوزه است. با توجه به موارد فوق، این پژوهش با هدف بررسی نقش‌های اصلی مدیران شرکت‌های دولتی و خصوصی در راستای بهبود عملکرد سازمانی (شامل عملکرد مالی یا اقتصادی، عملکرد عملیاتی و عملکرد سرمایه

مدیران توانمند دارد که بتوانند نقش خود را در شرکت به درستی ایفا نمایند (Sabouri & Ebrahimi, 2022).

مدیران در راستای نیل به اهداف شرکتی نقش‌های متعددی را ایفا می‌کنند. آن‌ها وظایف ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری را در شرکت به عهده دارند که در سایه مهارت‌های ادراکی، فنی و شرکتی باید به این وظایف عمل کنند (Tseng et al., 2019). با شناخت درست نقش‌های مدیران بهتر می‌توان برنامه‌های راهبردی برای نیل به هدف‌های شرکتی ترسیم کرد و خط‌مشی‌های لازم را برای دستیابی به این اهداف تدوین نمود (Wang et al., 2021).

در دنیای متحول امروز، هر شرکتی برای افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و برنامه‌های خود به‌صورت مستمر تلاش می‌کند تا شایسته‌ترین مدیران را به کار گیرد (Sedaghat et al., 2021). مدیران به عنوان مهم‌ترین و ارزشمندترین منابع شرکت در عصر حاضر بوده و دستیابی به اهداف و رسالت‌های شرکت در گرو توانمندی مدیران آن شرکت است. موفقیت در نیل به اهداف شرکتی در سایه دانش، مهارت و توانمندی‌های مدیران قابل حصول است (Chen et al., 2019). از آنجاکه در میان عوامل مختلفی که به موفقیت شرکت می‌انجامند، نقش مدیران اهمیت قابل توجهی دارد، بنابراین شایستگی‌های مدیران اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. برای داشتن نظام مدیریتی مؤثر و کارآمد باید مدیرانی مقتدر و شایسته داشت. این امر مستلزم چارچوبی فراگیر است که با اتکا به آن بتوان مدیران شایسته‌ای را برای تحقق اهداف و راهبردهای شرکت در اختیار داشت (Rangriz et al., 2017).

امروزه مدیران نقشی اساسی در شیوه اداره، فرآیندها و ارائه خدمات شرکتی ایفا می‌کنند، به‌طوری‌که موفقیت عملکردی در عرصه رقابت کسب‌وکار در گرو فعالیت‌ها و ایفای نقش مدیران آن است (Nwagwu, 2020). مدیران می‌توانند رهبری تیم‌های خود را ارائه دهند و هدف و جهتی را ارائه کنند که کارکنان بتوانند به آن اعتماد داشته باشند. آن‌ها به کارکنان کمک می‌کنند تا به اهداف خود برسند و تولید و فرآیندهای روزانه یک تجارت را مدیریت کنند. آن‌ها همچنین گام‌های بعدی را برای مدیریت پروژه‌ها و استخدام‌های احتمالی برنامه‌ریزی می‌کنند (Asante et al., 2022). ایجاد یک برنامه به تیم کمک می‌کند تا سازمان‌دهی شده بماند و وظایف را به نحو احسن انجام دهد و می‌تواند محیطی از رشد مستمر ایجاد کند (Sharma, 2021).

از مهم‌ترین اثرات نقش‌های مدیریتی، می‌توان به عملکرد اشاره کرد. عملکرد شرکتی، به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های شرکتی و نتایج حاصل از انجام آن‌ها اطلاق می‌شود. به‌طورکلی محققان، عملکرد مدیریت و عملکرد شرکتی را مورد بررسی قرار داده و مشخص کرده‌اند که چرا وظایف مدیریت تا این اندازه ارزشمند است (Nopasand et al., 2014). عملکرد سازمانی شامل خروجی یا نتایج واقعی یک سازمان است که در برابر خروجی‌های مورد نظر (یا اهداف و مقاصد) اندازه‌گیری می‌شود. عملکرد سازمان به سه عبارت عملیاتی تقسیم می‌شود: عملکرد مالی یا اقتصادی، عملکرد عملیاتی و عملکرد سرمایه انسانی. عملکرد اقتصادی

تجاری بستگی دارد (Hansen et al., 2020). تغییرات سریعی در تکنولوژی، روش‌های تولید، تکنیک‌های بازاریابی، تنظیمات مالی وجود دارد و مدیر باید به اندازه کافی شایستگی برای مقابله با تغییرات را داشته باشد. آن‌ها همچنین برای اطمینان از کار مؤثر کارکنان و رهبری با هم ارزشمند هستند. مدیران برای دستیابی به اهداف خود به هوش هیجانی، مهارت‌های حل مسأله و مهارت‌های ارتباطی قوی نیاز دارند (Asante et al., 2022).

اساس نظریه نقش‌های مدیریتی این است که باید با ملاحظه آنچه مدیر انجام می‌دهد، فعالیت‌ها یا نقش‌های وی را تعیین کرد. برای دسته‌بندی کارکردهای مختلف یک مدیر، باید نقش‌هایی که مدیران در شرکت ایفا می‌کنند به درستی درک شود (Sandhu & Kulik, 2019). یک مدیر در شرکت به صورت مداوم در حال تغییر نقش است و در طول روز به مسائل مختلفی برمی‌خورد که باید برای آن راه حلی پیدا کند. بنابراین شاید اساسی‌ترین نیاز هر مدیر داشتن اطلاعات و اخبار مختلف در زمینه فعالیتش و اساسی‌ترین مهارت هر مدیر پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری باشد (Hansen et al., 2020). نقش‌های اطلاعاتی مدیران اساساً با فرآیند پردازش اطلاعات لازم مدیران، ارتباط دارد. در واقع بخش عظیمی از تمامی اطلاعات در اختیار وی قرار می‌گیرد. شاید وی هرچیزی را نداند، ولی بیش از تکتک اعضای شرکت و زیردستانش، اطلاعات دارد (Canbek, 2020).

یکی دیگر از نقش‌های اساسی مدیران به نقش ارتباطی آن‌ها برمی‌گردد. مهارت ارتباطی به معنی توانایی برقرار کردن ارتباط با دیگران به طور مؤثر و کارآمد است (Khosh Ravesh & Sadkhosravi, 2019). این نوع مهارت قابل آموزش و یادگیری است و مدیران با یادگیری مهارت‌های ارتباطی می‌توانند از رویکردهای ارتباطی مختلف برای پاسخ به طیف وسیعی از نیازها و موقعیت‌های متفاوت استفاده کنند. ارزیابی مهارت‌های ارتباطی با این واقعیت همراه است که ارتباط مؤثر نیازمند آمیخته‌ای شایستگی‌های فنی، اجتماعی و میان‌فردی است (Hemiary et al., 2020).

در میان شرکت‌های مختلف چه از نوع دولتی و چه خصوصی، به دلیل برخورداری از گستره وسیع مشتریان و کارمندان و طیف متفاوت اقدامات، نیازمند داشتن نیروی مدیریتی کارآمد و لایق می‌باشند تا بتوانند به‌خوبی بهره‌وری شرکت را محقق سازند و تلاش لازم را برای ایجاد نقش‌های مختلف از جمله ایجاد روحیه در بین کارکنان، رشد کارکنان، حل مشکلات، حل تعارضات، تخصیص متناسب منابع، دست‌یابی به اطلاعات لازم، ارتباط با زیردستان، شفاف‌سازی، درک مسؤلیت‌ها و در نهایت عملکرد مناسب شرکت در راستای رضایت مشتریان را ایفا نماید (Masoumi Godarzi, 2019). ادبیات غالب در بین شرکت‌های مختلف اعم از خصوصی و دولتی این است که خصوصی‌سازی با روش‌های مختلف می‌تواند موجب بهبود نقش‌های بنگاه‌های مختلف و میران بازدهی آن شود. در سال‌های اخیر شرکت‌های دولتی به بخش خصوصی در برنامه‌های اصلی خصوصی‌سازی در کشورهای مختلف دنیا مبدل شده‌اند، همچنین

انسانی) انجام شده است. لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به سؤال‌های زیر می‌باشد:

۱. نقش‌های مدیران شرکت‌های دولتی و خصوصی در راستای عملکرد چیست؟
۲. وجوه اشتراک و افتراق بین نقش‌های مدیران شرکت‌های خصوصی و دولتی در راستای عملکرد کدامند؟
۳. تأثیر نقش‌های شناسایی شده از مدیران شرکت‌های خصوصی و دولتی بر عملکرد چگونه است؟

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در سازمان‌های امروزی نباید نقش نیروی انسانی توانمند و متخصص را نادیده گرفت و هرچه سیر سرمایه‌گذاری‌ها در این بخش هدفمندتر باشد، می‌توان به رشد و بهره‌وری شرکت‌ها امیدوارتر بود مدیران سازمان از مهم‌ترین منابع انسانی هستند که نقش مهمی در عملکرد سازمان خواهند داشت (Asseburg et al., 2018). مفهوم و تعریف «نقش‌های مدیران» اولین بار توسط هنری مینتزبرگ در سال ۱۹۷۳ مطرح شد. نقش‌های مدیران از دیدگاه مینتزبرگ به سه گروه عمده شامل نقش‌های متقابل شخصی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری تقسیم می‌شوند (Mintzberg, 1973). مینتزبرگ با مطالعه سیستماتیک فعالیت‌های مدیران اجرایی در پنج شرکت، ۱۰ نقش را به منظور انجام وظایف برنامه‌ریزی، شرکت‌دهی، هماهنگی و کنترل معرفی کرده است. نقش‌های ذکر شده توسط وی شامل نقش‌های متقابل شخصی، نقش‌های اطلاعاتی و نقش‌های تصمیم‌گیری است (Saah et al., 2020). تحقیقات پیرامون نقش‌های مدیران در دنیای صنعتی کنونی نشان می‌دهد که ۱۲٪ از وقت تعاملات مدیران با دیگران، صرف تشریفات رسمی شده و ۱۷٪ از نامه‌های رسیده به آن‌ها، نامه‌های تصویب و درخواست است که به علت موقعیت خاص مدیران در شرکت، به آن‌ها ارجاع می‌شود و ماهیت تشریفاتی دارد. مدیران اجرایی به‌طور متوسط ۴۴٪ از زمان تعاملات خود را با افراد بیرون شرکت می‌گذرانند و از بقیه نیز ۴۸٪ به کارکنان و ۸٪ هم به اعضای هیأت‌امناء و مشاوران اختصاص داده می‌شود (Cho & Tseng, 2009).

در بیان نقش باید گفت که به جایگاه، میزان کارایی و عملکرد فرد در سمتی که دارد گفته می‌شود که می‌تواند نتیجه خاصی را داشته باشد (Asseburg et al., 2018). هرگونه ارزیابی عملکرد مدیران، تحلیل رفتاری آنان و تشخیص عارضه‌های مدیریتی، نیازمند شناخت عمیق نقش‌هایی است که مدیران ایفا می‌کنند. گرچه شناخت نقش‌ها از درجه اهمیت بالایی برخوردار است؛ اما ضرورت بیشتر مطالعه نقش‌ها از آن روست که مبنای اقدامات و مطالعات بعدی در بهبود سیستم‌های مدیریت و اصلاحات کارکردی شرکت‌ها قرار می‌گیرد (Andreassen & Borch, 2020).

شغل یک مدیر در یک سازمان بسیار حیاتی است. او برنامه‌ریز، هماهنگ‌کننده، تهیه‌کننده و بازاریاب است (Rajabpour & Banafi, 2021). موفقیت یک سازمان به کالیبر مدیر در استفاده از منابع برای دستیابی به اهداف

این جامعه، تعداد ۹۸ صندوق و مدیر مربوطه به روش کوکران، به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات به دو روش پرسشنامه چند وجهی مینه‌سوتا و همچنین جمع‌آوری داده‌های مربوط به بازدهی روزانه صندوق‌ها در سال ۹۴ می‌باشد. نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که بین ۵ فاز شخصیتی (افسردگی، مانیا، علائم سایکوتیک، پیکاستنی یا خستگی و ضعف روانی و پارانوئا) با ریسک صندوق شامل ارزش در معرض خطر و نیمه‌واریانس رابطه معناداری وجود دارد. همچنین مشخص شد که تیپ شخصیتی بر روابط فوق اثر تعدیل‌کنندگی دارد.

ایزدینپناه و همکاران (2017) در پژوهشی به بررسی نقش‌های مدیران در سازمان‌ها پرداختند. این پژوهش در سازمان‌های صنعت خرده‌فروشی انجام شده و از طریق مصاحبه انجام شده با ۱۹ نمونه از مدیران این صنعت و تأیید روایی و پایایی داده‌ها با روش هولستی و تأیید خبرگان، نتایج پژوهش نشان داد که توجه به سودآوری، بازاریابی داخلی و توسعه منابع انسانی، بازاریابی خارجی و ارتباط مشتریان، توجه به عوامل بیرونی و توجه به اطلاعات و فناوری‌های روز به عنوان مهم‌ترین نقش‌های مدیران امروزی هستند.

سفیدگر و همکاران (2022) به مطالعه پدیدارشناسانه نقش‌های راهبردی و سیاست‌گذاری مدیران در سازمان‌ها (مطالعه موردی بانک‌های شهر اصفهان) پرداختند. تحلیل داده‌ها به شیوه کیفی و پدیدارشناسی صورت گرفته است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران شاغل در بانک‌های شهر اصفهان می‌باشند. حجم نمونه به تعداد ۱۳ نفر انتخاب شدند که روش نمونه‌گیری به شیوه گلوله برفی است. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و مطالعات نظری و ادبیات تحقیق از طریق کدگذاری‌های اولیه، ثانویه صورت گرفته است. این کار منجر به مفهوم‌پردازی و مقوله‌پردازی گردید. نتایج نشان داد در مجموع ۲۰۱ کد اولیه از ۱۳ مصاحبه برای بانک‌های مختلف استخراج شد و بر مبنای آن ۱۲۰ مفهوم اولیه به دست آمد و در مفهوم‌سازی بعدی ۴۸ مفهوم برای بانک استخراج و مقوله‌های نقش مدیران شامل ۱۷ مقوله (ارائه نوآوری بهره‌بردارانه، ارائه نوآوری اکتشافی، توجه به عوامل بیرونی، توجه به عوامل درونی، تقویت شایستگی‌های مدیریتی، تقویت منابع انسانی، توسعه عوامل ساختاری، توسعه عوامل فرهنگی، بهینه‌سازی خصوصیات کارکنان، توجه به شرایط مداخله‌ای، انتلاف‌پذیری، تقویت استراتژی موازنه، ارائه ساختارهای پیچیده، توجه به بازار، سودآوری، توجه به رشد دائمی و سیاست‌گذاری راهبردی) می‌باشد.

آجر و تیس (2009) در پژوهشی به بررسی قابلیت‌های پویا و نقش مدیران در استراتژی کسب و کار و عملکرد اقتصادی سازمان پرداختند. این پژوهش در یکی از سازمان‌های مخابراتی کشور دانمارک انجام شده و ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه و تعداد نمونه‌ها ۱۵۲ نفر است. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها با تحلیل عاملی تأیید گردیده است. آزمون فرضیه‌ها نیز آزمون t تک نمونه‌ای می‌باشد. در نهایت دریافتند که دید بلندمدت و اقتضایی مدیران تأثیر مستقیم بر

خصوصی‌سازی به عنوان روشی برای رقابت‌پذیری شرکت‌ها و افزایش کارایی و بهبود نقش آن‌ها در حال اجرا است (Khanifar et al., 2014). بنابراین، با توجه به پویایی بازار و نیاز به تغییر و بهبود بازدهی در میان شرکت‌های خصوصی و دولتی، در این پژوهش به بررسی و مقایسه این دو نوع شرکت‌ها پرداخته شده است.

بهبود عملکرد نیز می‌تواند یکی از مهم‌ترین نتایج توجه به نقش‌های مدیریتی باشد. عملکرد شرکتی عبارت است از دستیابی به اهداف شرکتی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن‌ها و انجام مسئولیت‌هایی که شرکت به عهده دارد و عملکرد سازمانی شامل خروجی‌های مورد نظر (یا اهداف و مقاصد) در برابر خروجی‌های مورد نظر (یا اهداف و مقاصد) اندازه‌گیری می‌شود. عملکرد می‌تواند هم از جنبه مالی و هم از جنبه غیرمالی بررسی گردد (Kordheydari et al., 2022). مطالعات متعددی در خصوص طراحی و تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد صورت پذیرفته است. مهم‌ترین بحث در رابطه با شاخص‌های ارزیابی عملکرد، متناسب بودن شاخص‌ها با اهداف شرکتی، همسو بودن با راهبردهای شرکت، اعتبار در طول زمان و امکان بازخورد سریع و دقیق می‌باشد (Akhavan, & Yazdimoghadam, 2013). هدف غایی تمام سازمان‌های امروزی بقاست و ارزیابی عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها برای بقای یک سازمان می‌باشد. بقای سازمان‌ها نیز در گرو درآمدزایی، رضایت مشتریان و کسب سهم بازار است. بنابراین با توجه به وجود مدیران در رأس سازمان، این موضوع که مدیران چه نقش‌هایی در سازمان داشته و چه رابطه‌ای بین این نقش‌ها با عملکرد سازمان وجود دارد، بسیار حائز اهمیت است.

۲.۱ پیشینه پژوهش

با توجه به محدودیت پژوهش‌های انجام شده در حوزه نقش‌های مدیران در شرکت‌های دولتی و خصوصی و با تأکید بر عملکرد، در این بخش به تعدادی از نزدیک‌ترین پژوهش‌های انجام شده در این حوزه پرداخته شده است.

حیدری و دانانی (2014) در پژوهشی به بررسی تأثیر ویژگی‌های مدیران بر عملکرد کارکنان و سازمان پرداختند. سازمان مورد مطالعه، شعب بانک کشاورزی استان خراسان جنوبی می‌باشد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه و تعداد نمونه‌ها ۱۶۹ نفر است. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها تأیید گردیده است. آزمون فرضیه‌ها نیز آزمون t تک نمونه‌ای می‌باشد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مهارت‌های مدیریتی و الگوهای رفتاری مدیر مستقیماً بر عملکرد کارکنان تأثیر داشته است و پیشنهاد می‌شود در انتخاب و انتصاب مدیران روی مهارت‌های مدیریتی و الگوهای رفتاری مدیر تأکید بیشتری شده و مدیران از سازمان مربوطه انتخاب شوند و در انتصاب مدیران به بومی بودن آنان توجه گردد.

نیده‌خانی و مهرعلی‌زاده (2017) در پژوهشی به بررسی نقش‌های شخصیتی مدیران در میزان ریسک صندوق‌های سرمایه‌گذاری و عملکرد صندوق پرداختند. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک فعال در بورس اوراق بهادار تهران و مدیران آن می‌باشد که با توجه به

(2021a)، یک پژوهش کاربردی نیز می‌باشد. پژوهش حاضر ترکیبی با آمیخته است که با استفاده از رویکرد متوالی اکتشافی به بررسی موضوع پرداخته است. بدین صورت که در مرحله اول از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد و در مرحله کمی از روش پیمایش بهره برده است.

بخش کیفی: در مرحله اول، پژوهش از نوع کیفی است و با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته انجام شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) و جهت کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها از نرم‌افزار MaxQDA استفاده شده است (Aghaei et al., 2021b).

بنابراین، ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات در این بخش، مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده که در تابستان ۱۴۰۱ انجام شده است. در مصاحبه، سوالات به صورت محقق‌ساخته و با بررسی ادبیات و نظرات اساتید مرتبط طراحی گردید و جامعه آماری آن شامل مدیران شاغل در شرکت‌های خصوصی و دولتی در شهر تهران بوده است. نمونه‌گیری به صورت غیر احتمالی هدفمند متوالی (نمونه‌ای که بیشترین دانش در شناسایی نقش‌های مدیران را داشته باشند) از نوع گلوله برفی می‌باشد و حجم نمونه نیز، بررسی تا حد اشباع نظری بوده است؛ لذا، پس از مصاحبه با ۲۶ نفر، شامل ۱۳ نمونه برای شرکت‌های دولتی و ۱۳ نمونه برای شرکت‌های خصوصی، پاسخ‌ها به حد اشباع نظری رسید. این افراد به دلیل دارا بودن سمت مدیریتی و معاونت و تجربه مناسب فعالیت در هر دو نوع شرکت‌های دولتی و خصوصی و آشنایی مناسب با نقش‌های این مدیران و تمایل به همکاری با پژوهش، به عنوان نمونه مورد مطالعه انتخاب شده‌اند. برای بررسی اعتبار بخش کیفی، کل فرآیند تحقیق توسط کارشناسان و خبرگان، مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه نهایی بیان شده است. برای سنجش روایی و اعتبار از معیارهای قابلیت اعتبار، انتقال، تأییدپذیری و اطمینان استفاده گردید. برای ارزیابی پایایی بخش کیفی از ضریب هولستی استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده‌شده (PAO) محاسبه گردید. همچنین از شاخص تناسب نیز استفاده گردید که در پایان تحلیل کیفی ارائه شده است. فرآیند روش تئوری داده‌بنیاد متفاوت از سایر روش‌هایی است که در صدد تست یک فرضیه فرموله شده توسط محقق هستند. در نظریه داده‌بنیاد، روش‌هایی از قبیل گروه‌های تمرکز و مصاحبه برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر به کار گرفته می‌شوند و به همراه آن، بررسی جامعی از ادبیات و پیشینه در تمام فرآیند جمع‌آوری داده صورت می‌گیرد. در این روش، شکل‌گیری تئوری از طریق فرآیند کدگذاری (کدگذاری آزاد، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) انجام می‌گیرد. مرحله کدگذاری باز (آزاد) روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها را در بر دارد. در مرحله کدگذاری محوری مقوله‌ها با هم ارتباطی می‌شوند و در مرحله کدگذاری انتخابی روند انتخاب مقوله هسته به طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پرکردن جاهای خالی با مقوله‌هایی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند صورت می‌گیرد تا تئوری شکل‌دهی شود.

موفقیت بیشتری در کسب‌وکار داشته و عملکرد اقتصادی بهتری را برای شرکت رقم خواهند زد.

بری و همکاران (2009) در پژوهشی به بررسی نقش مدیران در عملکرد گروه پرداختند. این پژوهش در صنعت برق امریکا انجام شده و ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه و تعداد نمونه‌ها ۲۰۵ نفر است. آزمون فرضیه‌ها نیز آزمون تحلیل رگرسیون می‌باشد. در این پژوهش دریافتند که مدیرانی که رابطه خوبی با کارکنان خود دارند، تأثیر مستقیمی بر موفقیت و عملکرد گروه خواهد داشت.

هاشم و همکاران (2022) در پژوهشی به بررسی نقش‌های مدیران در مدیریت پایداری پروژه و عملکرد در کردور اقتصادی چین و پاکستان پرداخته و با استفاده از ابزار پرسش‌نامه و بررسی ۱۸۷ نمونه و با روش تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار PLS به بررسی رابطه متغیرهای مورد بررسی پرداختند. نتایج حاکی از آن است که عوامل جمعیت-شناختی و نقش‌های مدیر تأثیر معناداری بر عملکرد پروژه و مدیریت پایداری پروژه دارند. علاوه بر این، مدیریت پایداری پروژه تا حدی رابطه بین سن، تحصیلات و عملکرد را واسطه‌گری می‌کند.

آسانته و همکاران (2022) به بررسی نقش‌ها و اقدامات مدیران در اجرای زنجیره تأمین دایره‌ای پرداختند. این پژوهش در یکی از سازمان‌های خرده‌فروشی کشور آذربایجان انجام شده و ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه و تعداد نمونه‌ها ۲۵ نفر است. تحلیل اطلاعات با روش تئوری داده‌بنیاد انجام شده است. یافته‌های این مطالعه نقش‌های خاص و اقدامات مرتبط مدیران را شناسایی کرد که باید برای انتقال به CSC در صنعت غنا اولویت‌بندی شوند. این مطالعه به صراحت بر نیاز به توصیف و اولویت‌بندی فرآیند هماهنگ‌سازی منابع برای اجرای استراتژیک مؤثر در کل زنجیره تأمین تأکید می‌کند. بسیاری از نقش‌های مهم شناسایی شده و اقدامات مرتبط توسط مدیران مربوط به بسیج است.

به‌طور کلی بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش حاکی از آن است که در زمینه عملکرد سازمانی و موضوعات مرتبط با آن پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است؛ اما پژوهشی که به بررسی نقش‌های مدیران بپردازد بسیار محدود بوده و لذا شکاف‌های پژوهشی متعددی در این حوزه وجود دارد. همچنین پژوهشی که به نقش‌های مدیران در سازمان‌های دولتی و خصوصی بپردازد انجام نشده و مقایسه این نقش‌ها بین سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز از نوآوری‌های این پژوهش بوده است. همچنین به‌کارگیری روشی آمیخته در این موضوع نیز رویکردی نوین می‌باشد.

۳ روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای است، زیرا به دنبال توسعه دانش موجود در زمینه نقش‌های مدیران بوده و همچنین با توجه به این که نتایج نهایی این پژوهش، در شرکت‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد (Aghaei et al.,)

و برای دولتی برابر با ۰/۷۹ به دست آمد. سوالات نهایی، با روش تحلیل عاملی مجدد مورد سنجش قرار گرفت و به منظور اندازه‌گیری پایایی از روش آلفای کرونباخ و از نرم‌افزار SPSS بهره گرفته شد. بدین منظور، با نرم‌افزار SPSS، میزان ضریب پایایی کل با روش آلفای کرونباخ، برای پرسش-نامه شرکت خصوصی ۰/۸۸۴ و برای شرکت برابر با ۰/۸۳۶ محاسبه گردید.

۴ یافته‌های پژوهش

در بخش یافته‌ها، به سه سؤال پژوهش پاسخ داده خواهد شد. در این راستا، ابتدا به شناسایی نقش‌های اصلی مدیران شرکت‌های خصوصی و دولتی بر اساس کدگذاری و تئوری داده‌بنیاد و نرم‌افزار مکس کیودا، سپس مقایسه مقوله‌های به-دست‌آمده و در نهایت به بررسی رابطه نقش‌های شناسایی شده با عملکرد با رویکردی کمی پرداخته شده است.

سؤال ۱: نقش‌های مدیران شرکت‌های دولتی و خصوصی در راستای بهبود عملکرد چیست؟

برای پاسخ‌گویی به سؤال اول پژوهش، کدگذاری مصاحبه‌ها انجام شده و در نهایت مقوله‌های مهم شناسایی شده است. جهت ارائه الگویی برای نقش‌های مدیران، از دیدگاه ۲۶ نفر از خبرگان منتخب استفاده شد. آمار توصیفی خبرگان در جدول زیر ارائه شده است:

جدول شماره یک- آمار توصیفی خبرگان

| ردیف | کد مصاحبه‌شونده | مدرک و رشته | شغل و پست شرکتی | سابقه کاری | | نوع شرکت (فعلی) |
|------|-----------------|-----------------------|-----------------|------------|-------|-----------------|
| | | | | دولتی | خصوصی | |
| ۱ | A | دکتری مدیریت | مدیریت | ۷ | ۱۰ | دولتی |
| ۲ | B | دکتری مدیریت مالی | مدیریت | ۱۰ | ۱۱ | دولتی |
| ۳ | C | دکتری مدیریت بازرگانی | معاونت | ۷ | ۸ | دولتی |
| ۴ | D | دکتری مدیریت بازرگانی | مدیریت | ۸ | ۸ | دولتی |
| ۵ | E | دکتری مدیریت بازرگانی | مدیریت | ۵ | ۲ | دولتی |
| ۶ | F | دکتری مدیریت مالی | مدیریت | ۱۲ | ۵ | دولتی |
| ۷ | G | دکتری مدیریت | مدیریت | ۱۰ | ۶ | دولتی |
| ۸ | H | دکتری حسابداری | مدیریت | ۶ | ۴ | دولتی |
| ۹ | I | دکتری مدیریت بازرگانی | مدیریت | ۹ | ۱۰ | دولتی |
| ۱۰ | J | دکتری مدیریت آموزشی | مدیریت | ۱۰ | ۱۱ | دولتی |
| ۱۱ | K | دکتری حسابداری | مدیریت | ۶ | ۱۱ | دولتی |
| ۱۲ | M | دکتری مدیریت | مدیریت | ۵ | ۱۱ | دولتی |
| ۱۳ | N | دکتری حسابداری | مدیریت | ۱۵ | ۸ | دولتی |
| ۱۴ | L | دکتری مدیریت بازرگانی | مدیریت | ۲ | ۲ | خصوصی |
| ۱۵ | O | دکتری مدیریت دولتی | معاونت | ۶ | ۶ | خصوصی |
| ۱۶ | P | دکتری مدیریت مالی | مدیریت | ۱۱ | ۶ | خصوصی |
| ۱۷ | Q | دکتری مدیریت آموزشی | مدیریت | ۹ | ۱۰ | خصوصی |
| ۱۸ | R | دکتری حسابداری | معاونت | ۶ | ۱۲ | خصوصی |
| ۱۹ | S | دکتری مدیریت دولتی | مدیریت | ۱۰ | ۱۲ | خصوصی |
| ۲۰ | T | دکتری مدیریت مالی | معاونت | ۱۰ | ۶ | خصوصی |
| ۲۱ | U | دکتری مدیریت دولتی | مدیریت | ۶ | ۱۲ | خصوصی |
| ۲۲ | V | دکتری مدیریت مالی | مدیریت | ۹ | ۹ | خصوصی |

| | | | | | | |
|----|---|-----------------------|--------|---|----|-------|
| ۲۳ | W | دکتری مدیریت بازرگانی | مدیریت | ۹ | ۴ | خصوصی |
| ۲۴ | X | دکتری مدیریت دولتی | مدیریت | ۷ | ۱۰ | خصوصی |
| ۲۵ | Y | دکتری مدیریت | مدیریت | ۵ | ۱۱ | خصوصی |
| ۲۶ | Z | دکتری مدیریت بازرگانی | مدیریت | ۷ | ۱۲ | خصوصی |

نظر گرفته شده است که سؤالات جدیدی نیز مطرح شود. برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود، اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جست‌وجوی معانی و الگوها) گردیده است.

جهت ارائه الگوی نقش‌های مدیران، مصاحبه‌های تخصصی نیمه‌ساختاریافته با خبرگان شرکت‌ها صورت گرفته است. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه، سه سؤال باز در نظر گرفته شده است و در طول فرآیند مصاحبه این پیش‌بینی در

جدول شماره دو- سؤالات مصاحبه

| ردیف | سؤالات |
|------|---|
| ۱ | مؤلفه‌های اصلی الگوی نقش‌های مدیران شرکت‌های دولتی و خصوصی در راستای عملکرد کدامند؟ |
| ۲ | ابعاد تأثیرگذار در الگوی نقش‌های مدیران شرکت‌های دولتی و خصوصی در راستای عملکرد چیست؟ |
| ۳ | وجود کدام عوامل را در الگوی نقش‌های مدیران شرکت‌های دولتی و خصوصی در راستای عملکرد الزامی می‌دانید؟ |

شده ۲۱۲ کد برای شرکت دولتی و ۱۹۹ کد برای شرکت خصوصی تعیین شد.

اساساً و مطابق با نقشه راه طراحی‌شده برای انجام پژوهش، به‌منظور دستیابی به مدل برآمده از دیدگاه‌های مدیران شرکت‌های خصوصی و دولتی شهر تهران، از تئوری داده‌بنیاد و نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شده است. بنابراین نتایج مصاحبه‌ها با روش تئوری داده‌بنیاد مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. در این پژوهش با توجه به هدف پژوهش یعنی شناسایی نقش‌های مدیران، تئوری داده‌بنیاد به‌طورکلی اجرا شده و در نهایت نقش‌های اصلی شناسایی شد. برای این منظور متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد. سپس داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها براساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شد. جریان تجزیه‌وتحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ملاک دستیابی به اشباع نظری رسیدن به تکرار در کدهای استخراجی بوده است. در مرحله کدگذاری باز ۲۰۱ کد شناسایی گردید که با ملاحظات انجام

مرحله دوم از کدگذاری به تبیین مقوله‌ها اختصاص دارد. هدف این کدگذاری، تلفیق داده‌هایی است که در مرحله کدگذاری باز (تبیین مفاهیم) به‌دست آمده‌اند. در تبیین مقوله‌ها، یکی از مقوله‌های کدگذاری باز به‌عنوان مقوله با پدیده‌ای اصلی انتخاب‌شده و در مرکز فرآیند قرار می‌گیرد و سپس سایر مقوله به آن ربط داده می‌شود. بعد از استخراج مفاهیم در مرحله کدگذاری باز اولیه و تشکیل مقوله‌های عمده در کدگذاری باز ثانویه، کدها، مفاهیم و مقوله‌های اصلی پژوهش در قالب ۴۳ مفهوم برای شرکت خصوصی و ۳۸ مفهوم برای شرکت دولتی و ۱۶ مقوله برای شرکت خصوصی و ۱۵ مقوله برای شرکت دولتی دسته‌بندی گردید. در این قسمت به مقایسه نتایج به‌دست‌آمده در دو شرکت اقدام شده و مفاهیم و مقوله‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته است.

جدول شماره سه- مقوله‌های (نقش مدیر) در شرکت خصوصی

| مقوله اصلی | مقوله فرعی | مفاهیم | مراجع | کد باز (ثانویه) |
|--------------|----------------------|---|---|--|
| ارائه نوآوری | بهره‌بردار ارائه | اصلاح و بهبود فرآیندها و رویه‌های کاری | Q18 L16(1) | حذف فناوری‌های مخرب ویژه نمودن صنعت مربوطه |
| | | خدمت‌رسانی به مشتریان کنونی | P13 P14 | پذیرش محصولات و خدمات کنونی تأکید بر تکمیل کردن پروژه‌های فعلی شرکت |
| | | استفاده از دانش و فناوری موجود | L7 | به‌روزرسانی اطلاعات کنونی |
| | | شناسایی نیاز مشتری و ارائه خدمات بر اساس نیاز مشتری | O10 | شناسایی نیازهای جدید مشتریان |
| نقش مدیر | ارائه نوآوری اکتشافی | معرفی و توسعه محصولات و خدمات جدید | O1(1), S11, Q10 O11, L2 Y5, U11 Q17, S12 | نوآوری اساسی در محصولات و خدمات کنونی تأسیس شعبه جدید در نقاط حساس تنوع در خدمات و محصولات و توسعه دامنه فعالیت برندسازی شرکت |
| | | کشف و به‌کارگیری دانش و فناوری جدید | S13, L12(1), P12(1), Q6(2) L10 R6 L11(1) | کشف و استفاده فناوری جدید کسب و به‌کارگیری دانش جدید |

| | | | |
|---------------------------------|--|---|---|
| توجه به عوامل بیرونی | لزوم توجه به نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع به آنها | O12 | ساده‌سازی فرآیندهای اداری |
| | | P12 | ارتباط با مشتری |
| | پویاسازی محیطی | R19, Q6(1), Q6(3), U12, W3 | پویایی و تغییر در متغیرهای اجتماعی |
| | | W6 | تغییرات سریع علم و تکنولوژی |
| | | Q9 | نزدیک‌سازی صنعت و شرکت |
| | کسب مزیت رقابتی | T7 | کسب مزیت رقابتی در صورت به‌کارگیری نوآوری |
| | | Q7, U11(1) | نیاز به رقابت با سایر رقبا (برای جذب مشتری، ارائه خدمات نوین) |
| P7, S4 | رقابت در صنعت مربوطه | | |
| توجه به عوامل درونی | مدیریت هزینه | T10, U13, W11 | اهمیت توجه به کاهش هزینه‌های شرکت و ایمنی آن |
| تقویت شایستگی‌های مدیریتی | یکپارچگی سازی استراتژیک | L19, P10(1), X4, Z1 | چشم‌انداز و استراتژی |
| | حمایت از مدیران ارشد | L3 | تعهد مدیران نسبت به تعقیب دوسوتوانی |
| | | L17 | در اختیار گذاشتن منابع مالی، انسانی، اطلاعاتی و تکنولوژیکی |
| | رهبری امور | T5, X3 | رهبران تحول‌گرا، استفاده از رهبری تحول‌گرا و اقتدارگر |
| یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد | O1(2), S7(1) | تفکیک واحدها | |
| تقویت منابع انسانی | طراحی شغل روشن- منعطف | O6 | انعطاف‌پذیری شغلی (ارگانیک) / شرح شغل روشن (مکانیکی) |
| | | O7 | شرح شغل روشن- آزادی عمل همزمان |
| | | X1 | شرح شغل روشن و در عین حال منعطف |
| | استخدام افراد مناسب | R2, X2 | کارمندیابی انتخابی |
| | سیستم پاداش اقتضایی (مناسب) | U1, L8, Z2 | سیستم پاداش اثربخش و متناسب با عملکرد نوآورانه |
| | آموزش و توسعه کارکنان | T1 | کارگاه‌های گوناگون دانش‌افزایی |
| | | L14, P5, Q4, T4, U9, V2, W2, Z7 | تقویت خودکارآمدی |
| | | P1(2) | آموزش کارکنان |
| | | L6 | آموزش ضمن خدمت و بازآموزی |
| | سرمایه‌گذاری | R3 | چرخش شغلی و غنی‌سازی شغل |
| T1(1), T2 | | توسعه استعداد و مهارت‌های کارکنان | |
| T3, L4, Z6 | | ایجاد شرایط تصمیم‌گیری به‌صورت جمعی و مشارکتی | |
| O3, P8 | | تصمیمات مشارکتی برای امور برون‌شرکتی | |
| توسعه عوامل ساختاری | رسمیت‌بخشی به کار | O2 | ارائه تصمیمات متمرکز به مدیران ارشد در درون شرکت |
| | | L11(3) | ادغام واحدهای شرکتی |
| | | W4, Q6(4), S1, S3 | توجه به تغییرات آیین‌نامه و قانون و مقررات |
| | O4 | رسمیت بخشی به کار | |
| | O5 | رسمیت بخشی به برنامه‌ها | |
| توسعه عوامل فرهنگی | سوق دادن شرکت به کارآفرینی | Y1(1), Q2, R11, V3, U7 | توسعه فرهنگ ریسک‌پذیری و پیشگامی |
| | | U6, Q1, P3(2) | جو و گرایش کارآفرینانه |
| | تدوین فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش | R8(1) | یادگیری مهارت‌های جدید |
| | | U4(1), U4 | تمرکز بر یادگیری دانش جدید |
| S2, W5 | توجه به شاخصه‌های فرهنگی در کار | | |

| | | | |
|---------------------------|---|--|---|
| توسعه فرهنگ مشارکت | | P1(1), V1 | تدوین فرهنگ یادگیری |
| | | L11(2), U3(1), V1(1), R7, U3 | اشتراک ایده و دانش موجود بین کارکنان |
| | | U5 | ارائه فرهنگ‌شرکتی مشترک |
| | | V1(2), X7(1) | ایجاد امنیت روان‌شناختی برای رفتارهای نوآورانه |
| | | X7 | روحیه همکاری و اعتماد |
| | | L9, U2, R5 | ایجاد فضای مشارکت در تصمیم‌گیری |
| | | L11, P2 | ایجاد کانال‌های باز ارتباطی |
| | | L12, R10 | توسعه فرهنگ کار تیمی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری (تقویت فرهنگ مشارکتی) |
| بهبودسازی خصوصیات کارکنان | توجه به کلی‌دانی- تخصص‌گرایی، تجربه‌گرایی | L1, R12, T8, Y2, O8 | داشتن تخصص در حوزه‌های خاص |
| | | L5, W2(1) | داشتن دانش و مهارت کلی |
| | توسعه مهارت چنگانه | R8(2) | ارزش قائل شدن شرکت برای تغییر و تحول در مهارت‌ها |
| | | L13 | مهارت در خلق دانش جدید و نظریه‌پردازی |
| | توسعه ظرفیت رفتاری کارکنان | P4, U8 | مهارت در حوزه‌های رفتاری و ارتباطی |
| | | X6 | توانایی رفتارهای اصلاحی |
| | | X5 | توانایی انجام رفتارهای نوآورانه |
| | تقویت شایستگی فردی | R4 | قابلیت انجام هم‌زمان رفتارهای یکنواخت و نوآورانه |
| | | O6, Q3 | انعطاف‌پذیری منابع انسانی |
| | | Q5, R1, P6, Y3, L15, W13 | داشتن شایستگی شخصی |
| | | P3(1), W1 | داشتن توجه به شایستگی فنی |
| | | P15 | داشتن تقویت شایستگی کارآفرینانه |
| توجه به شرایط مداخله‌ای | R9(3), V4, Z3 | اهمیت دادن به انطباق و سازگاری | |
| | U10, Y4(1) | سیاست دولت در تغییر سیاست‌های ارائه خدمات | |
| | L16(2) | هم‌استایی با سیاست‌های اقتصادی کشور | |
| | Y4 | پیروی از قوانین حاکم بر صنعت | |
| توجه به رسانه‌ها | L18, V5 | توجه به رسانه‌ها به فعالیت‌ها و رفتارهای نوآورانه | |
| | Q9(1) | رسانه‌های شدن خدمات و فناوری شرکتی | |
| | S5 | ارائه فرهنگ مشترک | |
| توسعه فرهنگ ملی | Y1 | | |
| | Q11, Q19 | اتحاد با شرکت‌های دیگر | |
| همکاری با دیگر شرکت‌ها | S6, V7, W8 | مشارکت با شرکت‌های دیگر یا فعالیت مشترک با سایر شرکت‌ها | |
| | U15, V6, P9, R14, W9 | گزینش فعالیت‌های اکتشاف یا بهره‌برداری/ برون-سپاری فعالیت دیگری به شرکت دیگر | |
| تقویت استراتژی موازنه | جداسازی فضایی و زمانی | Y10, Q12, T6, U16 | در یک دوره زمانی به دنبال اکتشاف و دوره زمانی بعدی بهره‌برداری |
| | | Q15 S10 Y6 Z4 | ایجاد واحدهایی جداگانه برای فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری |
| | | R15, S7 | جداسازی ساختاری |
| | تکمیل کلنی‌های مجزا | S8, W10, V9, Y8 | طراحی و تصویب پروژه‌ای با هدایت فردی خیره و با دانش برای انجام ترکیبی از فعالیت‌های متضاد |
| | | R18, U14 | وجود تیم رهبری که عده‌ای حامی طرح‌های جدید و عده‌ای حامی بهینه‌سازی بسته‌های فعلی |
| | موازنه‌سازی اقدامات فعلی | S9 | انتخاب دو شخصیت متضاد برای تیم رهبری خود |
| | | V8 | |
| موازنه‌سازی هامونیک | Q13, | انجام فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری در یک واحد شرکتی در یک بازه زمانی | |
| | O1(3), Y7 | طراحی فرآیندها و سیستم‌هایی برای قضاوت در خصوص تقسیم وقت بین دو فعالیت | |

| | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------|---|
| ارائه ساختارهای پیچیده | میان‌هروی | Y9 | طراحی بسته‌های جدید و ورود بازارهای جدید و در عین حال بهینه‌سازی بسته‌های موجود |
| | ساختارسازی موازی | Q14, Q16, R17, V10 | ساختاری متشکل از چندین زیرمجموعه‌ای با صلاحیت‌های مختلفی برای پاسخ‌گویی به خواسته‌های متضاد |
| توجه به بازار | ساختارسازی فرامتن | U17, Y11 | طراحی ارائه شرکت فرامتن (ساختاری با قابلیت ساختار بروکر اتیک و همزمان تخت) |
| | بهبود رضایت‌مندی مشتریان | T11 | افزایش رضایت‌مندی مشتریان |
| | | O9 W7 | تشکیل واحد بازاریابی تنوع خدمات در بازار |
| سودآوری | سودآوری پایدار | P10(2), T9, Z5 | سودآوری، بهره‌وری و سرمایه‌گذاری پایدار |
| | | L17(1) | توسعه منابع درآمدی |
| توجه به رشد دائمی | رشد و عملکرد مناسب | P11 | بهبود عملکرد شرکت |
| | | S11 | بهبود نوآوری |
| | | Q8, R13 | غنی کردن شرکت |
| | | W12 | رشد شرکت |

جدول شماره چهار- مقوله‌های (نقش مدیر) در شرکت دولتی

| مقوله اصلی | مقوله فرعی | مفاهیم | مراجع | کد باز | |
|---|--------------------------------|---|---|--|---|
| نقش مدیر | برداران ارائه نوآوری بهره | اصلاح و بهبود فرآیندها و رویه‌های کاری | M4, J4 | کاهش خدمات حضوری و جایگزینی آن با خدمات غیرحضوری | |
| | | | J3, D1 (1) | استفاده از اتوماسیون اداری به جای سیستم سنتی کاغذی | |
| | | اصلاح و بهبود خدمات کنونی شرکت | B16 | تعیین در ساختار خدمات جهت سهولت | |
| | | | A2.C4, E1, B2, G8(2), H6 | بهبود مستمر خدمات و محصولات شرکت | |
| | | | J1, F3(2) | تغییر در خدمات و محصولات ارائه شده به مشتریان فعلی | |
| | | خدمات‌رسانی به مشتریان کنونی | اصلاح مداوم خدمات و محصولات متناسب با نیاز مشتری و اصلاح فرآیند اداری پذیرش محصولات و خدمات کنونی | E1(1), M2(1), M4(1), A4, H1, N3 | اصلاح مداوم خدمات و محصولات متناسب با نیاز مشتری و اصلاح فرآیند اداری پذیرش محصولات و خدمات کنونی |
| | | | | H4, H8 (2), N1 | ارائه خدمات متفاوت به مشتریان خاص |
| | استفاده از دانش و فناوری موجود | | G4(1) | تأکید بر تکمیل کردن پروژه‌های فعلی شرکت | |
| | | | N4 K1 | استفاده از فناوری و تجهیزات موجود | |
| | ارائه نوآوری اکتشافی | تعقیب فرصت‌ها و کشف بازارهای جدید | A1, H9 K5 | استفاده از دانش موجود در شرکت | |
| | | | B5 | کشف بازارها و فرهنگ محلی | |
| | | | D4, H3, N6 | گسترش بازار موجود با توجه نیازهای آینده مشتری | |
| | | | C1, A12 | شناسایی بازارهای جدید و ورود به آنها | |
| | | | C3(1), H2 | شناسایی فرصت‌های جدید در بازار | |
| D5 (1), H7, I1, J6 | | | رقابت‌پذیر نمودن | | |
| A13, A6, E14, I4(1) | | جست‌وجوی فرصت‌های سرمایه‌گذاری و مشارکت در آن | | | |
| شناسایی نیاز مشتری و ارائه خدمات بر اساس نیاز مشتری | I5(1) | ریسک‌پذیر کردن شرکت | | | |
| | G8(1), D2 (1), C6 | شناسایی نیازهای جدید مشتریان | | | |
| | | N2 | توسعه فعالیت‌های و ارائه خدمات بر اساس نیاز مشتری | | |

| | | | | |
|---------------------------|--------------------------------------|--|---|---|
| توجه به عوامل بیرونی | معرفی و توسعه محصولات و خدمات جدید | C3(2), M2(2) | ارائه خدمات به‌روز و موردنیاز مثل خدمات الکترونیک و نوین | |
| | | E1,E3 | نوآوری اساسی در محصولات و خدمات کنونی | |
| | | B12, A10, F3(3) B3 J1(1), A7, B10, H8(3) | توسعه محصولات و خدمات جدید مثل ارائه تسهیلات | |
| | کشف و به کار گیری دانش و فناوری جدید | B11, M6, M5 | توسعه و ارائه نرم‌افزارهایی جدید در خدمات الکترونیک به مشتریان | |
| | | J7(1), B14, D5 | کشف و استفاده فناوری جدید | |
| | | A3, F3(1) | توسعه فناوری مورد استفاده در شرکت | |
| | | G7(1), M6(1) | تغییر در فناوری | |
| | توجه به عوامل درونی | لزوم توجه به نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع به آنها | K2 | ظهور مشتریان جدید با خواسته‌های جدید |
| | | | C13, C14(1), D16, J12 | ارتباط با مشتری |
| | | توجه به تغییرات استراتژیک | A9 | لزوم واکنش سریع به تغییر ترجیحات و اولویت مشتری |
| D18(1), K6 F1(1), B1 | | | لزوم تغییرات مناسب با فراگیری دانش جدید نیاز به تغییرات اساسی، رشد و پیشرفت | |
| مدیریت هزینه | | پویاسازی محیطی | G1, F1, I2, D3 C5,D1, C2, J2 | پویایی و تغییر در متغیرهای اجتماعی اهمیت توجه به کاهش هزینه‌های شرکت و ایمنی آن |
| | | | B7 | فعالیت‌های بازرسی و حسابرسی برای کنترل هزینه‌ها |
| | آینده نگری | G3, G7, K3, F2 | اهمیت تحقق کارایی در ارائه خدمات و فرایندها | |
| | | A8 G4(2) A13, D9 A11 | عدم پاسخگویی روش‌های سنتی ارائه خدمت خدمات‌رسانی به مشتریان آینده تعقیب فرصت‌های سرمایه‌گذاری توجه به آینده | |
| تقویت شایستگی‌های مدیریتی | طرح تحول شرکت | B13, | ارائه برنامه طرح تحول شرکت | |
| | | C11(1), D13(1) E3 | چشم‌انداز و استراتژی استراتژی نوآوری و در عین حال کارایی داشتن بینش مشترک | |
| | حمایت از مدیران ارشد | یکپارچگی‌سازی استراتژیک | C15(1), D19 | تعمد مدیران نسبت به تعقیب دوستوانی |
| | | | D13 I12,M8 H12 | رهبران تحول‌گرا، استفاده از رهبری تحول‌گرا و اقتدارگر رهبری امور |
| | | رهبری امور | D13(2) F6 E11 M7 | حل امورات پیچیده حمایت از ساختار شرکتی |
| | | | E12, G12 | هدف‌گذاری و هماهنگی عوامل و رهبری شرکت، برنامه‌ریزی، هماهنگی و هدایت منابع |
| | طراحی شغل روشن- منعطف | یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد | E14 | سرمایه‌گذاری روی پروژه‌های کنونی و هم- زمان پروژه‌های آینده |
| | | | I13 | ایجاد شرایط کار تیمی |
| | | استخدام افراد مناسب | استخدام افراد مناسب | E8, A18, N5 |
| | G11, D12, E7 M8(3), F7 D14 | | | شرح شغل روشن و در عین حال منعطف استخدام افراد مستعد و باهوش کارمندایی انتخابی |

| | | | |
|----------------------------------|---|---|---|
| | ارائه سیستم پاداش اقتضایی (مناسب) | C14(3) , B4, D15(4), J11, J13 | اهدای جوایز و پاداش برای توسعه خدمات و ایده‌های نو |
| | آموزش و توسعه کارکنان | H15, D15(1), M8(2) | آموزش از طریق سامانه‌های مجازی |
| | | D15(3) | کارگاه‌های گوناگون دانش‌افزایی |
| | | D15(2), G14 | توسعه استعداد و مهارت‌های کارکنان |
| | | C8 | باز آموزشی متناسب با حوزه کاری |
| F10 | خودکارآمد کردن کارکنان | | |
| توسعه عوامل ساختاری | سرمایه‌گذاری | H5, C7, C14(2), E13, G13, H10, I7, J10 | ایجاد شرایط تصمیم‌گیری به‌صورت جمعی و مشارکتی |
| | | M8(1) | سرمایه‌گذاری مناسب |
| | | B8 | ایجاد نظام پیشنهادات برای توسعه خدمات و محصول |
| | ساختار سازی دوگانه | K7, A14, D6, F4, I6(1) | ساختار سازی تیمی برای اکتشاف |
| | | D7, I6 K8, A16 | ساختار بندی وظیفه‌ای برای کارایی |
| | رسمیت‌بخشی به کار | C11 | دستورالعمل‌ها و فرآیندهای اداری برای انجام امور |
| | | A17, D10, J9 | رسمیت‌بخشی به کار |
| | | D11 | رسمیت‌بخشی به برنامه‌ها |
| | پراکنش سازی جغرافیایی | C10, D2, E2, | پراکنده نمودن جغرافیایی شعبات |
| | توسعه عوامل فرهنگی | گرایش شرکت به کارآفرینی | B6 |
| تدوین فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش | | D18, G6 | اشاعه فرهنگ و دانش جدید |
| | | C15(2), I10 | اشتراک ایده و دانش موجود بین کارکنان |
| | | A19, D8 | توجه به نظرات همکاران |
| D17, J14 | به اشتراک گذاشتن اطلاعات | | |
| بهبود ساختار خصوصیات کارکنان | توجه به کلی دانی- تخصص- گرای، تجربه‌گرایی | K9, E10, I11 | تأکید بر تخصص در استخدام- اهمیت کلی دانی در عمل |
| | | C9(1), E9, H11, H14, E6, F5, I9 | داشتن تخصص در حوزه‌های خاص |
| | تقویت شایستگی فردی | F9, F8 | تمرکز بر کلیه امورات زیر دست داشتن شایستگی شخصی |
| توجه به شرایط مداخله ای | توسعه اندازه شرکت بر مبنای شرایط | C9(2) | اندازه شرکت و نماینده‌های آن |
| | پیروی از سیاست‌های دولت | C12 | اجرای قوانین دولتی |
| تقویت استراتژی موازنه | موازنه‌سازی هامونیک | E5 | تمرکز بر اسناد بالادستی |
| | | H13 | انجام فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری در یک واحد شرکتی در یک بازه زمانی |
| | میانروی | H8, I3 | موازنه هامونیک |
| ارائه ساختارهای الحاد | ساختار سازی موازی | Y9, D4 (1), I4, J7 | طراحی بسته‌های جدید و ورود بازارهای جدید و در عین حال بهینه‌سازی بسته‌های موجود |
| | | E4, J8(1) | جداسازی ساختاری و استفاده همزمان از ساختار مکانیکی و ارگانیکی به صورت همزمان |
| توجه به بازار | بهبود رضایتمندی مشتریان | A15, G10, J8 | تفکیک واحدها |
| | | M1 | افزایش رضایتمندی مشتریان |
| سودآوری | سودآوری پایدار | B9, B15 | توسعه بازاریابی و نرم‌افزار |
| | | G2, G5, G9, H10 (1), I5, J5, K4, M3, A5, I8 | سودآوری، بهره‌وری و سرمایه‌گذاری پایدار |
| | | G4 | افزایش نگاه اقتصادی |

| | | | |
|-------------------|----|--------------------|-------------|
| بهبود عملکرد شرکت | G8 | رشد و عملکرد مناسب | ۳ ۴ ۵ |
|-------------------|----|--------------------|-------------|

کدگذار استفاده شده است؛ به این معنا که برای سنجش پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، عضو هیأت علمی با درجه علمی استادیار شاغل در شرکتها درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. پس از آن محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه اول را کدگذاری کرده و درصد توافق بین کدگذاران محاسبه شد. نتایج حاصل از این کدگذاریها در جدول ۵ نشان داده شده است.

مفاهیم و مقوله‌های به‌دست‌آمده بر اساس کدهای شناسایی شده از مصاحبه‌ها، در جدول ۴ ارائه شده است. همچنین مدل به-دست‌آمده از نقش‌های مدیران بر اساس عملکرد، در ادامه و در شکل ۱ ارائه شده است.

برای بررسی اعتبار نتایج کیفی پژوهش از تأیید اساتید و خبرگان و معیار مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان در پژوهش و آزمون قابلیت اطمینان بین کدگذاران استفاده شد. برای ارزیابی قابل‌اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، از پایایی بین دو

جدول شماره پنج- ضریب پایایی بین کدگذاران

| ردیف | تعداد کل کدها | تعداد توافقات | تعداد عدم توافقات | پایایی بین دو کدگذار (درصد) |
|------|---------------|---------------|-------------------|-----------------------------|
| ۱ | ۳۶ | ۱۶ | ۶ | ۸۸٪ |
| ۲ | ۴۶ | ۱۸ | ۵ | ۷۸٪ |
| ۳ | ۴۷ | ۲۰ | ۱۰ | ۸۵٪ |
| کل | ۱۲۹ | ۵۴ | ۲۲ | ۸۳٪ |

سؤال ۳: رابطه نقش‌های شناسایی شده از مدیران شرکت‌های خصوصی و دولتی با عملکرد چگونه است؟

به منظور پاسخ‌گویی به سؤال سوم پژوهش، از ابزار پرسش‌نامه و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است.

اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در بخش کمی پژوهش حاکی از آن است که اکثریت افراد در بازه سنی ۳۶ تا ۴۵ سال قرار داشته و اکثراً مرد بوده‌اند. همچنین بیشترین آمار تحصیلات مربوط به کارشناسی ارشد بوده است.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

در این بخش، به ارائه یافته‌های کمی و آزمون‌های انجام شده با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و تحلیل خروجی‌های به‌دست‌آمده، پرداخته شده است.

همان‌طور که پیش‌تر توضیح داده شد، در این پژوهش برای بررسی روایی (تأیید اساتید و خبرگان)، از روایی صوری، اعداد معناداری و CVI و برای بررسی پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن به صورت خلاصه در ادامه ارائه شده است.

اعداد معناداری به‌دست‌آمده بر اساس شکل ۱ و ۲، حاکی از معنادار بودن گویه‌ها برای تمامی متغیرهای پژوهش است. همچنین شاخص CVI بر اساس نظرات خبرگان روایی را مورد سنجش قرار می‌دهد (Aghaei et al., 2021a). در این پژوهش، توسط ۱۰ نفر از کارشناسان و خبرگان، سؤال‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفته و از طریق نمره‌های به-دست‌آمده، هیچ یک از سؤالات حذف نشد و مجموع CVR محاسبه شده و با فرمول زیر، روایی مورد ارزیابی قرار گرفته

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده است برابر ۱۲۹، تعداد کل توافقات بین این کدها ۵۴ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۲۲ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش برابر با ۸۳ درصد است که بیشتر از ۶۰ درصد است (Kvale, 1996). لذا، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان اعتبار تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

به‌منظور دستیابی به شاخص تناسب، یافته‌های پژوهش سه نفر از متخصصین مدیریت، پالایش و مورد تأیید قرار گرفته است؛ علاوه بر این، مدل طراحی‌شده توسط سه نفر از مشارکت‌کنندگان خبره پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و نظرات تکمیلی آنان دریافت و اعمال شده است.

سؤال ۲: وجوه اشتراک و افتراق بین نقش‌های مدیران شرکت‌های خصوصی و دولتی در راستای عملکرد کدامند؟

برای پاسخ‌گویی به سؤال دوم پژوهش، به بررسی و مقایسه مقوله‌های به‌دست‌آمده پرداخته شده است. با توجه به نتایج حاصل از جدول ۳ و ۴، مقایسه نقش‌های مدیران در شرکت‌های خصوصی و دولتی نشان می‌دهد که مدیر شرکت خصوصی دارای ۱۶ نقش اصلی در برابر مدیر شرکت دولتی با ۱۵ نقش می‌باشد. بنابراین این مدیران در ۱۵ نقش مشترک هستند، اما مدیر شرکت خصوصی دارای نقش انتلاف‌پذیری می‌باشد که مدیر شرکت دولتی فاقد آن بوده است و در واقع مدیر شرکت خصوصی دارای فعالیت مشترک با سایر شرکت‌ها و برون‌سپاری فعالیت‌های مدنظر به شرکت دیگر می‌باشد که مدیر شرکت دولتی دارای این نقش نمی‌باشد که این عامل به عنوان وجه افتراق آن‌ها معرفی شده است.

$$CVI = \frac{\text{مجموع CVR سوالات}}{\text{تعداد سوالات باقی مانده}} = \frac{35.6}{45} = 0/79$$

است. با توجه به نتیجه به دست آمده، روایی به دست آمده برای شرکت دولتی و خصوصی بالاتر از ۰/۷ بوده و بنابراین مورد تأیید قرار گرفته است.

در ادامه، جهت سنجش پایایی پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شده و نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

$$CVI = \frac{\text{مجموع CVR سوالات}}{\text{تعداد سوالات باقی مانده}} = \frac{39}{48} = 0/81$$

جدول شماره شش- آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

| مقوله | آلفای کرونباخ خصوصی | آلفای کرونباخ دولتی |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| ارائه نوآوری بهره‌بردارانه | ۰/۸۰۶ | ۰/۷۹۷ |
| ارائه نوآوری اکتشافی | ۰/۸۲۱ | ۰/۸۱۷ |
| توجه به عوامل بیرونی | ۰/۸۰۵ | ۰/۸۱۱ |
| توجه به عوامل درونی | ۰/۸۱۹ | ۰/۷۸۹ |
| تقویت شایستگی‌های مدیریتی | ۰/۷۳۸ | ۰/۷۷۴ |
| تقویت منابع انسانی | ۰/۷۹۰ | ۰/۸۰۰ |
| توسعه عوامل ساختاری | ۰/۸۷۲ | ۰/۸۲۲ |
| توسعه عوامل فرهنگی | ۰/۸۵۳ | ۰/۸۱۰ |
| بهینه‌سازی خصوصیات کارکنان | ۰/۷۵۷ | ۰/۷۲۳ |
| توجه به شرایط مداخله‌ای | ۰/۷۸۴ | ۰/۷۵۶ |
| انتلاف‌پذیری | ۰/۸۰۲ | - |
| تقویت استراتژی موازنه | ۰/۸۶۱ | ۰/۸۳۱ |
| ارائه ساختارهای پیچیده | ۰/۸۸۲ | ۰/۸۳۸ |
| توجه به بازار | ۰/۸۳۶ | ۰/۸۰۵ |
| سودآوری | ۰/۷۹۵ | ۰/۷۷۲ |
| توجه به رشد دائمی | ۰/۸۲۰ | ۰/۸۰۸ |
| آلفای کل | ۰/۸۸۴ | ۰/۸۳۶ |

برای بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

جدول شماره هفت- بررسی وضعیت نرمال بودن

| متغیر | شرکت خصوصی (sig) Test | شرکت دولتی (sig) Test |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| ارائه نوآوری بهره‌بردارانه | ۰/۴۹۱ | ۰/۱۹۳ |
| ارائه نوآوری اکتشافی | ۰/۱۷۸ | ۰/۲۰۴ |
| توجه به عوامل بیرونی | ۰/۳۲۷ | ۰/۲۶۳ |
| توجه به عوامل درونی | ۰/۳۵۴ | ۰/۳۳۰ |
| تقویت شایستگی‌های مدیریتی | ۰/۲۷۴ | ۰/۳۷۷ |
| تقویت منابع انسانی | ۰/۲۸۰ | ۰/۱۸۱ |
| توسعه عوامل ساختاری | ۰/۴۷۳ | ۰/۲۰۸ |
| توسعه عوامل فرهنگی | ۰/۵۰۲ | ۰/۲۶۵ |
| بهینه‌سازی خصوصیات کارکنان | ۰/۶۲۱ | ۰/۳۱۵ |
| توجه به شرایط مداخله‌ای | ۰/۵۷۸ | ۰/۴۰۷ |
| انتلاف‌پذیری | ۰/۴۱۴ | ۰/۳۹۶ |
| تقویت استراتژی موازنه | ۰/۳۴۶ | ۰/۲۴۹ |
| ارائه ساختارهای پیچیده | ۰/۷۲۱ | ۰/۲۶۸ |
| توجه به بازار | ۰/۶۰۸ | ۰/۳۲۲ |
| سودآوری | ۰/۵۶۰ | ۰/۳۶۶ |
| توجه به رشد دائمی | ۰/۴۹۹ | ۰/۱۸۸ |

- برآزش مدل

نرم افزار لیزرل، سری شاخص‌هایی برای سنجش نیکویی برآزش مدل تدوین شده ارائه می‌دهد. این شاخص‌ها، برای مدل مفهومی پژوهش به شرح زیر است.

هر کجا که عدد معناداری آزمون بزرگتر از سطح معناداری در نظر گرفته شده (۰,۰۵) باشد، فرض صفر (نرمال بودن توزیع متغیرها) پذیرفته می‌شود. بر اساس نتایج این آزمون، همگی متغیرهای پژوهش، دارای توزیع نرمال هستند؛ لذا، در ادامه از نرم‌افزار لیزرل و آزمون‌های با فرض نرمال برای تأیید یا رد فرضیه‌ها استفاده شده است.

جدول شماره هشت- مقدار شاخص‌های نیکویی برآزش مدل

| شاخص‌های برآزش مدل | | | |
|---|-------|--|----------------|
| Chi-square index (X2) | 44.81 | P-Value | 0.00048 |
| Degree of freedom (df) | 18 | Square mean index of model errors (RMSEA) | 0.060 |
| Chi-square ratio to degree of freedom (df / X2) | 2.43 | Estimation of community RMSEA range at confidence level of 90% | 0.048 to 0.099 |
| Goodness-of-Fit Index (GFI) | 0.958 | Normed Fit Index (NFI) | 0.987 |
| Adjusted GFI Index (AGFI) | 0.978 | | |

شاخص Normed Fit Index (NFI) برابر با ۰/۹۸۷ به دست آمده است که میزان این شاخص بالاتر از ۰/۹ بوده و حاکی از مناسب بودن مدل استخراجی است. همان طور که نشان داده شده است، شاخص‌های نیکویی برآزش مدل اصلاح شده، حاکی از مناسب و سازگار بودن مدل با داده‌های به دست آمده است

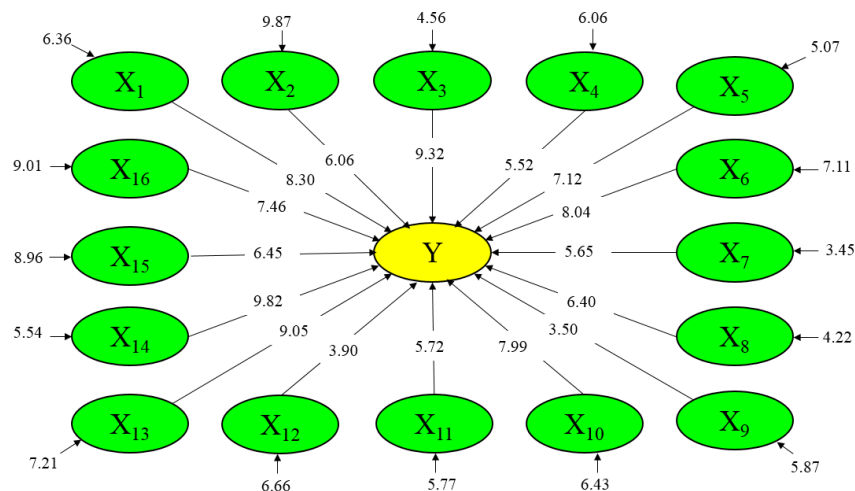
با توجه به یافته‌های حاصل از سنجش برآزش مدل، شاخص کای دو (X^2) برابر با ۴۴/۸۱ و درجه آزادی (df) برابر با ۱۸ به دست آمده است که با توجه به بالای صفر بودن، مناسب است. نسبت کای دو بر درجه آزادی (X^2/df) برابر با ۲/۴۳ بوده که کمتر از ۳ می‌باشد. شاخص P-value نیز برابر با ۰/۰۰۰۴۸ به دست آمده است که باید کمتر از ۰/۰۵ باشد و شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSEA) برابر با ۰/۰۶۰ به دست آمده است که برخی اندیشمندان این شاخص را کمتر از ۰/۰۵، برخی دیگر، میزان کمتر از ۰/۰۸ را مناسب می‌دانند. تخمین دامنه RMSEA جامعه در سطح اطمینان ۹۰ درصد بین ۰/۰۴۸ و ۰/۰۹۹ و شاخص Goodness-of-Fit (GFI) برابر با ۰/۹۵۸ به دست آمده و معیاری برای سنجش میزان خوب بودن مدل است و میزانی بالاتر از ۰/۹، نشان دهنده مناسب بودن مدل استخراج شده است. شاخص Adjusted GFI (AGFI) برابر با ۰/۹۷۸ و

- معادلات ساختاری برای مدل پژوهش

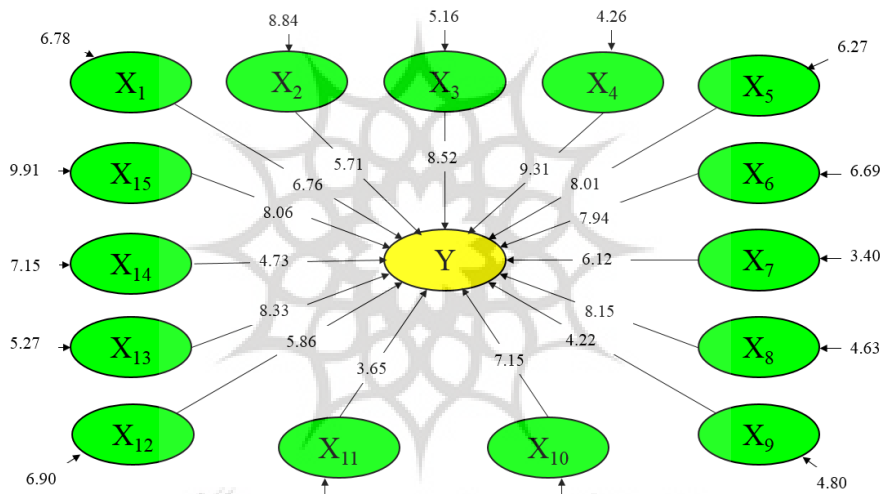
در روش معادلات ساختاری، فرض مورد بررسی در مدل معادلات ساختاری، یک ساختار علی بین مجموعه‌ای از سازه‌های غیرقابل مشاهده است. این سازه‌ها از طریق مجموعه‌ای از متغیرهای مشاهده‌گر اندازه‌گیری می‌شوند. جدول ۸ و شکل‌های ۳ و ۴، اعداد معناداری و تخمین استاندارد شده مدل معادلات ساختاری، برای مدل مفهومی پژوهش را جهت بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته نشان می‌دهند.

جدول شماره نه- آزمون فرضیه‌ها

| شرکت دولتی | | شرکت خصوصی | | فرضیه‌های پژوهش | |
|------------|------|------------|------|-----------------|----------------------------|
| نتیجه | اثر | نتیجه | اثر | | |
| تأیید | ۰/۶۱ | تأیید | ۰/۷۲ | بهبود عملکرد | ارائه نوآوری بهره‌بردارانه |
| تأیید | ۰/۵۲ | تأیید | ۰/۵۵ | بهبود عملکرد | ارائه نوآوری اکتشافی |
| تأیید | ۰/۷۵ | تأیید | ۰/۷۹ | بهبود عملکرد | توجه به عوامل بیرونی |
| تأیید | ۰/۷۸ | تأیید | ۰/۵۰ | بهبود عملکرد | توجه به عوامل درونی |
| تأیید | ۰/۶۹ | تأیید | ۰/۶۴ | بهبود عملکرد | تقویت شایستگی‌های مدیریتی |
| تأیید | ۰/۶۶ | تأیید | ۰/۷۰ | بهبود عملکرد | تقویت منابع انسانی |
| تأیید | ۰/۵۶ | تأیید | ۰/۵۱ | بهبود عملکرد | توسعه عوامل ساختاری |
| تأیید | ۰/۷۱ | تأیید | ۰/۵۸ | بهبود عملکرد | توسعه عوامل فرهنگی |
| تأیید | ۰/۴۵ | تأیید | ۰/۳۸ | بهبود عملکرد | بهبودسازی خصوصیات کارکنان |
| تأیید | ۰/۶۵ | تأیید | ۰/۶۸ | بهبود عملکرد | توجه به شرایط مداخله‌ای |
| تأیید | ۰/۴۰ | تأیید | ۰/۵۲ | بهبود عملکرد | تقویت استراتژی موازنه |
| تأیید | ۰/۵۳ | تأیید | ۰/۴۱ | بهبود عملکرد | ارائه ساختارهای پیچیده |
| تأیید | ۰/۷۳ | تأیید | ۰/۷۶ | بهبود عملکرد | توجه به بازار |
| تأیید | ۰/۴۸ | تأیید | ۰/۸۱ | بهبود عملکرد | سودآوری |
| تأیید | ۰/۷۰ | تأیید | ۰/۶۰ | بهبود عملکرد | توجه به رشد دائمی |
| - | - | تأیید | ۰/۴۰ | بهبود عملکرد | ائتلاف‌پذیری |



شکل شماره یک- بررسی رابطه علی متغیرهای اصلی پژوهش (اعداد معناداری) شرکت خصوصی



شکل شماره دو- بررسی رابطه علی متغیرهای اصلی پژوهش (اعداد معناداری) شرکت دولتی

بنابراین، تمامی نقش‌های مدیران که در این پژوهش شناسایی شده است، بر عملکرد تأثیرگذار هستند. همچنین، میزان اثرگذاری نقش‌ها بر عملکرد نیز در جدول ۸ ارائه شده است. مطابق با یافته‌ها، در شرکت‌های دولتی، نقش‌های توجه به عوامل درونی و بیرونی و در شرکت‌های خصوصی سودآوری و توجه به عوامل بیرونی دارای بیشترین اثرگذاری بر عملکرد بوده‌اند. در ادامه و در بخش نتیجه‌گیری به تشریح نتایج به-دست‌آمده در این پژوهش پرداخته شده است.

(X1: ارائه نوآوری بهره‌بردارانه؛ X2: ارائه نوآوری اکتشافی؛ X3: توجه به عوامل بیرونی؛ X4: توجه به عوامل درونی؛ X5: تقویت شایستگی‌های مدیریتی؛ X6: تقویت منابع انسانی؛ X7: توسعه عوامل ساختاری؛ X8: توسعه عوامل فرهنگی؛ X9: بهینه‌سازی خصوصیات کارکنان؛ X10: توجه به شرایط مداخله‌ای؛ X11: تقویت استراتژی موازنه؛ X12: ارائه ساختارهای پیچیده؛ X13: توجه به بازار؛ X14: سودآوری؛ X15: توجه به رشد دائمی؛ X16: انتلاف‌پذیری؛ Y: عملکرد)

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از اعداد معناداری و تخمین استاندارد در مدل پژوهش، با توجه به این که ضرایب معناداری به‌دست‌آمده برای تمامی روابط و فرضیه‌ها، خارج از بازه (۱/۹۶+ تا ۱/۹۶-) قرار گرفته است، لذا تمامی فرضیه‌های این پژوهش برای شرکت دولتی و خصوصی مورد تأیید قرار گرفته است و تمامی روابط مورد بررسی معنادار بوده است و

۵ بحث و نتیجه‌گیری

امروزه دانش و توانایی مدیریتی به عنوان تعیین‌کننده مزیت رقابتی برای سازمان‌ها مطرح شده است. علی‌رغم اهمیت نقشی که مدیران در موفقیت و پویایی سازمان‌ها و در نهایت عملکرد خواهند داشت، پژوهشی که به بررسی نقش‌های مدیران بپردازد بسیار محدود بوده و لذا شکاف‌های پژوهشی متعددی در این

حوزه وجود دارد. همچنین پژوهشی که به نقش‌های مدیران در سازمان‌های دولتی و خصوصی بپردازد انجام نشده و مقایسه این نقش‌ها بین سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز از نوآوری‌های این پژوهش بوده است. همچنین به‌کارگیری روشی آمیخته در این موضوع نیز رویکردی نوین می‌باشد. لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش‌های مدیران شرکت‌های دولتی و خصوصی با تأکید بر بهبود عملکرد با روشی آمیخته شامل روش کیفی تئوری داده بنیاد و نرم‌افزار مکس کیودا و روش کمی مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. در بخش کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و کدگذاری‌های انجام شده، مقوله‌های نقش مدیران شرکت خصوصی و دولتی شناسایی شد و در بخش کمی نیز اثرگذاری نقش‌های تعیین شده، بر عملکرد در شرکت‌های خصوصی و دولتی به‌صورت مجزا مورد سنجش قرار گرفت.

در سؤال و هدف اول پژوهش به شناسایی نقش‌های مدیران شرکت‌های دولتی و خصوصی در راستای بهبود عملکرد پرداخته شده است. نتایج نشان داد که مدیر شرکت خصوصی دارای نقش‌هایی شامل ارائه نوآوری بهره‌بردارانه، ارائه نوآوری اکتشافی، توجه به عوامل بیرونی، توجه به عوامل درونی، تقویت شایستگی‌های مدیریتی، تقویت منابع انسانی، توسعه عوامل ساختاری، توسعه عوامل فرهنگی، بهینه‌سازی خصوصیات کارکنان، توجه به شرایط مداخله‌ای، ائتلاف-پذیری، تقویت استراتژی موازنه، ارائه ساختارهای پیچیده، توجه به بازار، سودآوری و توجه به رشد دائمی بوده و مدیر شرکت دولتی نیز دارای نقش‌های مشابهی می‌باشد و تنها نقش‌های ائتلاف‌پذیری مدیران خصوصی، در مدیران دولتی شناسایی نشد. این مهم با نتایج مطالعات **مصطفوی و قادیان (2019)** و **صبوری و ابراهیمی (2022)** هم‌سو می‌باشد. همچنین از مهم‌ترین عوامل می‌توان به پراکنش‌سازی جغرافیایی، توسعه اندازه شرکت، ساختارسازی دوگانه و توجه به تغییرات استراتژیک اشاره نمود که مدیر شرکت دولتی در تلاش است که به دسترسی و بهبود خدمات در نقاط مختلف کشور اقدام نماید. این نتیجه با نتایج مطالعه **چو و تسنگ (2009)** هماهنگ است. در این راستا، مدیر شرکت خصوصی کمتر به این موارد می‌پردازد. از طرفی یک مدیر شرکت خصوصی در پی کسب مزیت رقابتی، توسعه مهارت چندگانه، توسعه ظرفیت رفتاری کارکنان، همکاری با دیگر شرکت‌ها، گزینش و برون‌سپاری و ساختارسازی فرامتن می‌باشد و در این زمینه نقش اساسی را ایفا می‌کنند. این مهم با نتیجه مطالعات **وانگ و همکاران (2021)** و **چن و همکاران (2019)** همخوانی دارد. همچنین تلاش یک مدیر خصوصی این است که کارمندان دارای مهارت‌های رفتاری و فنی در قسمت‌های مختلف باشند و همواره بر گزینه رقابت و راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی دست پیدا کنند و از طرفی بر فرهنگ مشارکت درون شرکتی و برون شرکتی نیز توجه داشته و بر همین اساس به توسعه خدمات خود از راه‌های گوناگون اقدام می‌نماید. این مهم با نتایج مطالعات انصاری و عسکری (2019) و شارما (2021) سازگار است. در این راستا می‌توان بیان نمود که با توجه به گروه‌بندی نقش‌های مدیران از دیدگاه مینتزبرگ به سه گروه عمده شامل نقش‌های متقابل شخصی، اطلاعاتی و

تصمیم‌گیری، وجود نقش‌های تمامی این دسته‌ها در هر سازمانی جهت موفقیت آن ضروری است و تمامی نقش‌های شناسایی شده نیز در این بخش‌ها جای می‌گیرند و هرگونه ارزیابی عملکرد مدیران، تحلیل رفتاری آنان و تشخیص بیماری‌های مدیریت، اصولاً مستلزم شناخت عمیق نقش‌هایی است که مدیران ایفا می‌کنند. لذا عمده نقش‌های مدیران در سازمان‌ها مشابه بوده و نحوه اجرای نقش‌ها تعیین‌کننده موفقیتشان است. اما مدیران با تغییر وظایف، موقعیت‌ها و انتظارات، دائماً در حال تغییر نقش خود هستند.

در سؤال و هدف دوم پژوهش به بررسی وجوه اشتراک و افتراق بین نقش‌های مدیران شرکت‌های خصوصی و دولتی در راستای بهبود عملکرد پرداخته شده است. نتایج نشان داد که مدیر شرکت خصوصی دارای ۴۳ مفهوم و ۱۶ مقوله (که در پاسخ به سؤال اول تشریح شده است)، در برابر مدیر شرکت دولتی با ۳۸ مفهوم و ۱۵ مقوله می‌باشد؛ به‌صورتی که تفاوت نقش‌های این مدیران به این صورت است که مدیر شرکت خصوصی دارای نقش ائتلاف‌پذیری است و مدیر شرکت دولتی دارای این نقش نیست. با توجه به اهداف سازمان‌های خصوصی که عمدتاً نسبت به سازمان‌های دولتی که مأموریت و خدمات‌محور هستند، بیشتر به دنبال سودآوری و رشد درآمد هستند، موضوع ائتلاف‌پذیری در راستای اهداف سازمانی توجیه‌پذیر است. با توجه به شباهت‌های سازمان‌ها در بخش عمومی و خصوصی که می‌توان به ویژگی‌های سازمانی اشاره کرد و سازمان‌ها چه در بخش عمومی و چه در بخش خصوصی دارای ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی و رسمی، نمودار سازمانی، اهداف روشن و از پیش تعیین شده، قوانین و مقررات تدوین شده، برنامه‌ریزی جهت رسیدن به اهداف، سیستم‌های ارزیابی عملکرد، سازمان‌دهی موقعیت‌های درونی سازمان در جهت تحقق اهداف، و... دارای شباهت هستند، همچنین بخش عمومی در بعضی از مواقع مانند بخش خصوصی به کارهای تجاری و تولیدی که نوعاً می‌پردازد مانند فعالیت‌های شرکت‌های دولتی بانک‌ها و بیمه، از طرف دیگر بخش خصوصی نیز در بعضی از موارد به عملیات غیر تجاری می‌پردازد؛ مانند مطالعات علمی و بررسی‌های اجتماعی یا امور خیریه که حداقل در کوتاه مدت سودآور نیستند و هر دو بخش در به حداقل رساندن هزینه‌ها توجه خاصی دارند، شباهت در عمده نقش‌های مدیران این سازمان‌ها نیز قابل توجه است. بر اساس آنچه مورد بررسی قرار گرفت، مشاهده شد که به طور کلی نقش‌های مدیران شرکت‌های خصوصی کمی بیشتر از نقش‌های مدیران شرکت‌های دولتی می‌باشد و نقش‌های مدیران شرکت‌های دولتی اغلب با نقش‌های مدیران شرکت‌های خصوصی دارای نقاط مشترک می‌باشد و از طرفی شرکت‌های خصوصی یکسری نقش‌هایی را دارند که کمتر در شرکت‌های دولتی مورد توجه می‌باشد. در شرکت‌های خصوصی نقش مدیر همواره به عنوان یک نقش توجه به کارکنان خویش و توجه به بازارهای رقیب در راستای توسعه مهارت‌های کارکنان خود و نیز توسعه فرهنگ مشارکت درون و برون شرکتی برای توسعه خدمات و توسعه شرکت مدنظر بوده و در این زمینه تلاش‌های زیادی را صورت می‌دهد. همچنین مدیران شرکت‌های خصوصی به طراحی و تصویب

پروژه با هدایت فردی خیره و با دانش برای انجام ترکیبی از فعالیت‌های متضاد اما جهت‌دار می‌پردازد که در نهایت به توسعه خدمات و سودآوری شرکت منجر می‌شود. در واقع مدیران شرکت‌های خصوصی در برابر مدیران شرکت‌های دولتی از آزادی عمل بیشتری برخوردار بوده و تعالی شرکت را بیشتر از مدیران دولتی مد نظر دارند و به همین خاطر به برون‌سپاری وظایف، تعامل با افراد خیره و شرکت‌های دیگر، توسعه مهارت‌ها و ... می‌پردازد.

در سؤال و هدف سوم پژوهش به بررسی تأثیر نقش‌های شناسایی شده از مدیران شرکت‌های خصوصی و دولتی بر بهبود عملکرد پرداخته شده است.

نتایج حاصل از آزمون‌های آماری در بخش کمی حاکی از آن است که با توجه به ضرایب معناداری به‌دست‌آمده، تمامی نقش‌های شناسایی شده برای مدیران شرکت‌های دولتی و خصوصی، دارای رابطه معنادار با عملکرد بوده و اعتبار مؤلفه‌های شناسایی شده برای این پژوهش است. همچنین با توجه به مثبت بودن ضرایب تأثیر به‌دست‌آمده، این روابط از نوع مستقیم می‌باشد. بر اساس این، در شرکت‌های دولتی نقش‌های توجه به عوامل درونی، توجه به عوامل بیرونی، توجه به بازار و توجه به توسعه فرهنگی به ترتیب با اندازه اثر ۰/۷۸، ۰/۷۵، ۰/۷۳ و ۰/۷۱ و در شرکت‌های خصوصی نقش‌های سودآوری، توجه به عوامل بیرونی، توجه به بازار و توجه به نوآوری بهره‌بردارانه به ترتیب با اندازه اثر ۰/۸۱، ۰/۷۹، ۰/۷۶ و ۰/۷۱ دارای بیشترین تأثیر بر عملکرد بوده‌اند. این نتایج نیز با پژوهش‌های **حیری و دانانی (2014)**، نوع پسند و همکاران (2013)، حق‌دوست و همکاران (2015)، خانجانی و همکاران (2014)، اخوان و همکاران (2011)، سفیدگر و همکاران (2022)، **آجر و تیس (2009)** همخوانی دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، مدیران باید با ارائه نوآوری بهره‌بردارانه و اکتشافی در سازمان و توجه به ابعاد خلاقیت و نوآوری، توجه به عوامل بیرونی و درونی مؤثر بر سازمان و کارکنان، تقویت شایستگی‌های مدیریتی در خود از طریق آموزش و کسب مهارت، تقویت منابع انسانی و آموزش و جذب متخصصین، توسعه عوامل ساختاری سازمان و بهبود فرهنگ سازمانی، پهنه‌سازی خصوصیات کارکنان و توجه به شرایط مداخله‌ای مرتبط با عملکرد جهت رشد، تقویت استراتژی موازنه و توجه به ساختارهای پیچیده و تمرکز ویژه بر بازار و مشتریان، تعیین برنامه‌های افزایش سودآوری و توجه به رشد دائمی، به بهبود عملکرد شرکت بپردازند.

بر اساس دستاوردهای پژوهش، پیشنهادها کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

- مدیران شرکت‌های خصوصی در نقش ائتلاف‌پذیری می‌بایست به دنبال افراد و سازمان‌هایی که همکاری با آن‌ها می‌تواند زمینه‌ساز بهبود عملکرد سازمان شود، باشد و از طریق ایجاد ائتلاف با این گروه‌ها، به رشد عملکرد سازمان کمک کند.

- با توجه به تعیین نقش‌های نوآوری بهره‌بردارانه و اکتشافی، مدیران سازمان‌ها باید به نوآوری و تفکر خلاق بها

داده و به نوآوری سازمانی به عنوان کلید موفقیت سازمان بنگرند. این نوآوری باید در خلق و اجرا جهت بهره‌برداری مورد توجه قرار گیرد و در تمامی فرآیندهای سازمانی مورد نظر باشد.

- عوامل بیرونی و درونی مختلفی در هر صنعت بر عملکرد سازمان اثرگذار خواهد بود و لذا مدیران باید در نقش خود به این عوامل مانند رقبا، شرایط صنعت، اقتصاد، کارکنان و ... توجه مستمری داشته باشند.

- تقویت شایستگی‌های مدیریتی به عنوان ضرورت موفقیت مدیران شناخته شده و با توجه به تغییرات علوم روز، مدیران نیز می‌بایست همواره به آموزش و بهبود مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی خود براساس فرآیندهای نوین و دانش روز بپردازند.

- با توجه به شناسایی نقش‌های تقویت منابع انسانی، بهینه‌سازی خصوصیات کارکنان، یکی از مهمترین وظایف مدیریت جهت بهبود عملکرد سازمانی، آموزش کارکنان و ایجاد رضایت و بهبود مهارت در نیروی انسانی است؛ زیرا تقویت منابع انسانی موازی با بهبود عملکرد می‌باشد.

- مدیران در نقش توسعه عوامل ساختاری، می‌بایست تمامی امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد نیاز جهت موفقیت سازمان را تهیه و فضای ساختاری مورد نیاز جهت رشد کارکنان و سازمان را ایجاد کنند.

- به عقیده بسیاری از صاحب‌نظران، توسعه عوامل فرهنگی لازمه موفقیت سازمانی است؛ لذا مدیر در این نقش می‌بایست با گسترش فرهنگ شهروندی شرکتی و مسؤلیت‌پذیری و تعهد سازمانی و برگزاری دوره‌ها و فرآیندهای موردنیاز در سازمان، به توسعه فرهنگ سازمان بپردازد.

- مدیران با توجه به نقش توجه به شرایط مداخله‌ای، می‌بایست به ارزیابی و رصد مستمر محیط درونی و بیرونی سازمان بپردازند و همواره در محیطی با حداقل عدم اطمینان فعالیت کنند و بر عوامل مداخله‌ای کنترل داشته باشند.

- مدیران سازمان‌ها در نقش تقویت استراتژی موازنه و ارائه ساختارهای پیچیده، می‌بایست با تدوین راهبردهای اثربخش بر اساس تحلیل وضعیت سازمان و روش‌هایی مانند ماتریس سوات، با دیدی بلندمدت به تدوین راهبردهای بهبود عملکرد بپردازند.

- مدیران همواره می‌بایست به‌صورت مستمر به بازار و مشتریان توجه داشته و به ارزیابی نیازها و روند رفتاری آن‌ها بپردازند و بر این اساس به تدوین برنامه‌های عملکردی بپردازند.

- سودآوری و توجه به رشد دائمی به عنوان نقش‌های نهایی مدیران در راستای عملکرد سازمانی شناخته شده و همواره می‌بایست مدیران خصوصاً در شرکت‌های خصوصی، تمامی راهبردهای سازمانی را در این جهت و اهداف تدوین کنند.

مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر در زمینه هماهنگی و مصاحبه با مدیران شرکت‌ها، همچنین کمبود مطالعات نظری و تجربی در زمینه موضوع پژوهش بوده است. به پژوهشگران آینده نیز پیشنهاد می‌شود تا به پژوهش در زمینه تأثیر نقش‌های مدیران را بر شاخص‌های عملکردی مختلف شامل مالی و غیرمالی بپردازند. همچنین این موضوع را در صنایع مختلف نیز مورد بررسی قرار داده و نتایج را مورد مقایسه قرار دهند.

تشکر و قدردانی

حمایت مالی وجود ندارد. نویسندگان این مقاله، از همکاری مدیران و خبرگان شرکت‌های خصوصی و دولتی منتخب، با پژوهش حاضر در جهت جمع‌آوری داده‌ها، تشکر و قدردانی می‌نمایند.

سهم نویسندگان

همه نویسندگان به‌طور یکسان در تهیه و نگارش مقاله مشارکت دارند.

تضاد منافع

هیچ تضاد منافی میان نویسندگان وجود ندارد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- Abbaspour, A., Nargesian, A., & Dehghan, Z. (2021). Dimensions and Factors of Successful Executive Coaching: A Study in National Iranian Gas Company. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(2), 133-157. (In Persian)
- Aghaei, M., Sahebi, A. G., & Kordheydari, R. (2021a). Investigating the change in customers' sustainable consumption behaviour after the outbreak of COVID-19. *International Journal of Applied Marketing*, 6(1), 34-49.
- Aghaei, M., Sahebi, A. G., & Kordheydari, R. (2021b). The Effect of Covid-19 on Sustainable Consumption Behavior in Chain Stores. *Asia-Pacific Journal of Management and Technology (AJMT)*, 2(2), 35-51.
- Akhavan, P., & Yazdimoghadam, J. (2013). Exploring the twin role of ethics and knowledge management on organizational performance. *Ethics in Science and Technology*, 8(2), 39-54. (In Persian)
- Andreassen, N., & Borch, O. J. (2020). Co-ordination of Emergency Response Systems in High-Complexity Environments: Structuring Mechanisms and Managerial Roles. In *Crisis and Emergency Management in the Arctic*. Routledge, 5 (7), 126-159.
- Ansari, A., & askari dehnavi, J. (2019). Comparative Study of the Legal Tools Superseding Bankruptcy of Banks. *Private Law Research*, 7(27), 90-114. (In Persian)
- Asante, R., Agyemang, M., Faibil, D., & Osei-Asibey, D. (2022). Roles and actions of managers in circular supply chain implementation: A resource orchestration perspective. *Sustainable Production and Consumption*, 30, 64-76.
- Asseburg, J., Homberg, F., & Vogel, R. (2018). Recruitment messaging, environmental fit and public service motivation: Experimental evidence on intentions to apply for public sector jobs. *International Journal of Public Sector Management*, 31(6), 689-709.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410-421.
- Berri, D. J., Leeds, M., Leeds, E. M., & Mondello, M. (2009). The role of managers in team performance. *International Journal of Sport Finance*, 4(2), 75-93.
- Canbek, M. (2020). Artificial Intelligence Leadership: Imitating Mintzberg's Managerial Roles. In *Business Management and Communication in Industry 4.0. IGI Global*, 2 (2), 173-187.
- Chen, T., Fu, M., Liu, R., Xu, X., Zhou, S., & Liu, B. (2019). How do project management competencies change within the project management career model in large Chinese construction companies?. *International Journal of Project Management*, 37(3), 485-500.
- Cho, S. and Tseng, P. F. (2009). *Leadership in the 2008 financial crisis: Understanding dimensions of Transformational & Transactional leadership during financial crisis in financial institutions*. Master of Science dissertation, Jönköping University, Sweden.
- Colman, H. L. (2020). Facilitating integration and maintaining autonomy: The role of managerial action and interaction in post-acquisition capability transfer. *Journal of Business Research*, 10(9), 148-160.
- Danaifard, H., Elwani, M., & Azar, A. (2014). *Qualitative Research Methodology in*

- Management: A Comprehensive Approach*, Safar Publications.
- Dedekhani, H., & Mehralizadeh, A. (2017). Examining the personality roles of managers in the risk level of investment funds and fund performance. *Scientific research journal of investment knowledge*, 7(28) 1-23. (In Persian)
- Ghasemian Sahebi, A., Moshabaki, A., & Khodadad Hosseini, H. (2018). Investigating Brand loyalty through Customer Engagement in Online Brand Communities (A Case study of Instagram users). *Quarterly Journal of Brand Management*, 5(1), 13-34. (In Persian)
- Masoumi Godarzi, S. (2019). Examining the crime of embezzlement in private and public banks. *New achievements in humanities studies*, 2(5), 59-69. (In Persian)
- Hansen, H. F., Lind, J. K., & Stage, A. K. (2020). Changing managerial roles in Danish universities. *Science and Public Policy*, 47(4), 447-457.
- Hashim, M. Z., Chao, L., & Wang, C. (2022). The role of project managers' attributes in project sustainability management and project performance under China-Pakistan economic corridor. *Chinese Management Studies*, 16(3), 708-731.
- Hemiary, J., Cucchi, A., Al-Nuaimi, S., Al-Saffar, H., & Al-Ani, K. (2020). Interpersonal versus content: assessment of communication skills in Iraqi physicians. *Heliyon*, 6(10), 45-59.
- Heydari, M., & Danai, H. (2014). In a research to investigate the effect of managers' characteristics on the performance of employees and the organization. *The first national conference on management, innovation and entrepreneurship in the conditions of resistance economy*, Mashhad. (In Persian)
- Izadpanah, N., Mohammadi, V., & Aghayarmakoi, N. (2017). Characteristics and roles of the manager in the organization. *the 11th international accounting and management conference and the 8th entrepreneurship and open innovation conference*, Tehran. (In Persian)
- Jafari, M., & Shahabadi, A. (2019). The Effect of Economic Security on Qardh al-hasan Deposit in Iran's Public and Private Banks. *Journal of Iran's Economic Essays (JIEE)*, 16(31), 91-110. (In Persian)
- Khanifar, H., Bazaz, Z., & Tehrani, R. (2014). Investigating and comparing the performance of public and private companies based on the Camels model. *Corporate Culture Management*, 13 (2), 461-437. (In Persian)
- Khosh Ravesh, V., & Sadkhosravi, M. (2019). Investigating the relationship between communication skills and social anxiety of Tunkabon municipal employees. *Journal of New Advances in Psychology*, 3(26), 141-150. (In Persian)
- Kordheydari, R., Ghasemian sahebi, A., & aghaei, M. (2022). Investigating the Relationship between Perceived Organizational Support and Employees' Social Organizational Behaviors during the Outbreak of Covid-19 Virus. *Organizational resource management research*, 11(4), 113-136. (In Persian)
- Kvale, S. (1996). *InterViews: an introduction to qualitative research interviewing*. Sage.
- Mansouri Moayyed, F., kordheydari, R., ghasemian sahebi, A. (2021). The Role of Knowledge Brokers in Developing of technical knowledge marketing model for Knowledge-Intensive Business Service. *Management Research in Iran*, 24(2), 35-60. (In Persian)
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mostafavi, F., & Qadian, F. (2019). The role of communication skills in improving the performance of managers. *Applied studies in management and development sciences*, 5(23), 9-24. (In Persian)

- Naderifar, M., Goli, H., & Qoljarei, A. (2016), Snowball is a purposeful sampling method in qualitative research, *Development Steps in Medical Education*, 14(41), 101-121.
- Nopasand Asil, S. M., Malekakhlagh, E., & Ashegh Hosseini Mehravani, M. (2014). Relationship between Talent Management and Organizational Performance, *Human Resource Management Researches*, 6(1), 31-51. (In Persian)
- Nwagwu, I. (2020). Driving sustainable banking in Nigeria through responsible management education: The case of lagos business school. *The International Journal of Management Education*, 18 (1), 100-132.
- Rajabpour, E., & Banafi, M. (2021). Employees' Job Crafting in Iranian Public Banks. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(3), 195-219. (In Persian)
- Rangriz, H., Naveh Ebrahim, A., Arasteh, H., & Soltanieh, F. (2017). Designing the Model of Strategic Competencies of Functional Managers with Thematic Analysis. *Managing Education in Organization*, 6(1), 9-49. (In Persian)
- Saah, P., Schutte, N., & Du Plessis, Y. (2020). Application of Mintzberg's managerial roles by academic leaders at Higher Education Institutions in South Africa: the case of North-West University. *International Conference on Public Administration and Development Alternative (IPADA)*, 21(1), 7-13.
- Sabouri, N., & Ebrahimi, A. (2022). Investigating the role of experienced and active foreign managers in the audit committee. *New research approaches in management and accounting*, 5(73) 116-135. (In Persian)
- Sahebi, A. G., Kordheydari, R., & Aghaei, M. (2022). A New Approach in Marketing Research: Identifying the Customer Expected Value through Machine Learning and Big Data Analysis in the Tourism Industry. *Asia-Pacific Journal of Management and Technology (AJMT)*, 2(3), 26-42.
- Sandhu, S., & Kulik, C. T. (2019). Shaping and being shaped: How organizational structure and managerial discretion co-evolve in new managerial roles. *Administrative Science Quarterly*, 64(3), 619-658.
- Sedaghat, A., DanaeeFard, H., Kazemi, S. H., & Khaef Elahi, A. A. (2021). Exploring the Strategies of Iranian Public Organizations to Create Employees' Resilience During the Covid 19 Pandemic: A Qualitative Research. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(3), 1-30. (In Persian)
- Sefidgar Naeini, H., Sharifi, S., & Pourmiri, M. (2022). Phenomenological study of strategic plans and policy makers of managers in organizations (Case study of Isfahan banks). *Political Sociology of Iran*, 4(4), 209-235. (In Persian)
- Sharifi, H., Momeni, H., & Zahihi, A. (2019). Evaluation of competitive power in Iran's banking system. *Business Management Quarterly*, 12(45) 185-165. (In Persian)
- Sharma, A. (2021). A comparative study of non performing assets npas in public private and foreign banks in india.. *Bank marketing quarterly*, 36(4), 271-290.
- Soleimani, G.h. (2018). Investigating and determining the efficiency of public and private companies and the factors affecting their efficiency. *Financial accounting empirical studies*, 7(28) 171-196.
- Tseng, H., Yi, X., & Yeh, H. T. (2019). Learning-related soft skills among online business students in higher education: Grade level and managerial role differences in self-regulation, motivation, and social skill. *Computers in Human Behavior*, 9(5), 179-186.
- Vasileiou, K., Barnett, J., Thorpe, S., & Young, T. (2018). Characterising and justifying

sample size sufficiency in interview-based studies: systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period. *BMC medical research methodology*, 18(1), 1-18.

Wang, L., Jiang, W., & Ma, X. (2021). The effect of CEO entrepreneurial orientation on firm strategic change: The moderating roles of managerial discretion. *Journal of Engineering and Technology Management*, 5(9), 101-116.

