مدیریت بر آموزش سازمانها سال چهاردهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۴ شماره صفحه ۱۳۷ - ۱۱۱

طراحی و اعتبارسنجی الگوی آموزش پرسنل مبتنی بر نظریه سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه : بانک مسکن)

مهدی دهقانیان، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اردبیل، ایران.

***صدرالدین ستاری**، دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

توران سلیمانی، استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر باهدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی آموزش پرسنل بانک مسکن با رویکرد سازمان یادگیرنده صورت گرفت. این پژوهش با روش آمیخته (کیفی- کمّی) از نوع اکتشافی انجام شده است. در بخش کیفی؛ جامعه هدف را ۱۶ نفر از خبرگان اجرایی تشکیل می دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند به شیوه گلوله برفی انتخاب شده اند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل مصاحبه نیمه‌ساختمند بوده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، ازکدگذاری سه مرحله‌ای آترایدـاستراینگ با بهره‌گیری از نرم‌افزار $MaxQDA_{18}$ استفاده شد. در بخش کمّی نیز؛ روش پژوهش توصیفی- پیمایشی با تحلیل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش را مدیران و معاونان شعبات بانک مسکن تشکیل می دهد که به شیوه نمونه گیری خوشه ای چندمرحله ای ۳۴۰ نفر انتخاب و مورد آزمون قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته برآمده از بخش کیفی بود که به لحاظ روایی و پایایی مورد تایید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده های کمّی نیز از نرم افزار PLS_3 بهره گرفته شد. یافته ها حاکی از آن است که شبکه مضامین آموزش پرسنل بانک مسکن با رویکرد سازمان یادگیرنده با ۳۶ مفهوم (مضامین پایه) و ۹ مضمون سازمان دهنده و ۲ مضمون فراگیر صورت‌بندی گردید. الگوی برآمده از بخش کیفی بر اساس شاخص های آماری مورد تایید قرار گرفت؛ به طوری که، با توجه به مقادیر بارهای عاملی، نیازسنجی و تعیین اهداف در رتبه اول، اجرای آموزش در رتبه دوم و طرح ریزی آموزشی در رتبه سوم و ارزشیابی آموزش در رتبه چهارم قرار گرفت. همچنین شاخص کلی نیکویی برازش (GOF) نشان از کیفیت قابل قبول کلی مدل در سطح قوی را دارد. درنتیجه، می توان گفت با توجه به سازمان یادگیرنده در آموزش کارکنان در قالب یک الگوی جامع و فراگیر شاهد ارتقای کیفیت آموزش پرسنل و کسب مزیت رقابتی در بانک مسکن کشور بود.

واژگان کلیدی: آموزش پرسنل، نیازسنجی آموزشی، رویکرد سازمان یادگیرنده، یادگیری تیمی

* نویسنده مسئول: sadraddin1356@yahoo.com

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۲/۱۵ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۶/۱

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

Managing Education in Organizations Vol.14/No.3/ Autumn 2025 Page 111-137

Design and Validation of Personnel Training Model Based on Learning Organization Theory (Case Study: Maskan Bank)

Mehdi Dehghanian, PhD student, Islamic Azad University, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Ardabil Branch, Iran.
*__Sadraddin sattari,__ Associate Professor, Islamic Azad University, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Ardabil Branch, Iran.
touran Soleimani, Associate Professor, Islamic Azad University, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Ardabil Branch, Iran.

Abstract
The present study was conducted with the aim of designing and validating the Maskan Bank personnel training model with a learning organization approach. This research was conducted with a mixed method (qualitative-quantitative) of an exploratory type. In the qualitative part, the target population consists of 16 executive experts who were selected using a purposive sampling method using the snowball method. The data collection tool included semi-structured interviews. For data analysis, Atride-Stirling three-stage coding was used using MaxQDA18 software. In the quantitative part, the research method was descriptive-survey with structural equation analysis. The statistical population of the study consists of managers and deputy managers of Maskan Bank branches, 340 of whom were selected and tested using a multi-stage cluster sampling method. The data collection tool was a researcher-made questionnaire derived from the qualitative part, which was approved in terms of validity and reliability. PLS3 software was also used to analyze quantitative data. The findings indicate that the network of the themes of the personnel training of Maskan Bank was formulated with the learning organization approach with 36 concepts (basic themes), 9 organizing themes, and 2 comprehensive themes. The pattern emerging from the qualitative section was approved based on statistical indicators; so that, according to the values of factor loadings, needs assessment and goal setting were ranked first, training implementation was ranked second, training planning was ranked third, and training evaluation was ranked fourth. Also, the overall goodness of fit (GOF) index indicates the overall acceptable quality of the model at a strong level. As a result, it can be said that considering the learning organization in employee training in the form of a comprehensive and comprehensive model, the quality of personnel training was improved and competitive advantage was gained in the country's Maskan Bank.

Keywords: Personnel training, training needs assessment, learning organization approach, team learning

* Corresponding author: sadraddin1356@yahoo.com
Receiving Date: 5/3/2025 Acceptance Date: 23/8/2025

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

مقدمه

امروزه تغییرات و دگرگونی‌های سریع عوامل محیطی بر میزان پیچیدگی‌ها و ابهامات افزوده و مدیریت سازمان‌ها را با چالش‌های جدّی روبرو کرده است. این در حالی هست که همه جنبه‌های سازمان‌ها از محیط داخلی گرفته تا محیط بیرونی و همچنین از عوامل انسانی تا غیرانسانی به‌سرعت در حال تغییر هستند. افزایش نیروها و عوامل تعیین‌کننده در بازار، حضور رقبای قدرتمند متعدد، تغییر بی‌وقفه و مستمر ذائقه مشتریان و بالارفتن سطح انتظارات آن‌ها، بانک‌های تجاری را با خطرات و چالش‌های عمیقی مواجه ساخته است (Ahadi, 2024). با این تفسیر، در سال‌های اخیر بانک‌های ایرانی با تنوعی از چالش‌ها اعم از؛ مشکلات ساختار و تقسیم وظایف بانکی، نواقص نظام‌های اطلاعاتی، نواقص در ابزارها و سیاست‌های پولی و قوانین مداخله‌گر در امور بانک روبرو بوده است که روش‌های مختلف و گاه مغایری در برخورد با این چالش‌ها پیشنهاد و گاهی نیز در پیش گرفته شده است (Talebi, 2016). باید گفت شناخت دقیق مشکلات و تشخیص صحیح علل و ریشه‌های مشکلات، برای مواجهه با آن‌ها واجد اهمیت بوده است. با این چالش‌ها و مشکلات امروزی بانک‌ها، یکی از مهم‌ترین بخش‌های درون‌سازمانی بانک‌ها، مسأله مدیریت آموزش سرمایه انسانی است که می‌تواند عامل کلیدی و موفقیت آن باشد. ارتقای سطح دانش تئوری و عملی و به عبارت بهتر آموزش منابع انسانی، راه‌حلی برای همگام‌شدن با تغییرات درون و برون‌سازمانی است (Momeni et al, 2020). در این ارتباط، Valipour & Haqqani Khalkhali, 2021) در گزارش پایش درونی دشواری‌ها و بایسته‌های راهبردهای مدیریت آموزش، دشواری‌های راهبردی مدیریت آموزش در بانک‌ها را ساختار فرهنگی، ساختار آموزشی و ساختار سیاسی بیان کرده‌اند. و از نظر آن‌ها، راهبردهای ایجابی مدیریت آموزش اثربخش، "نیازسنجی جامع، برنامه‌ریزی‌آموزشی‌حرفه‌ای و تدوین الگوی سنجش جامع" می تواند بانک‌ها را تا حدودی از چالش‌های موجود برهاند. بنابراین، هر زمان که موضوع عملکرد ضعیف کارکنان مطرح می‌شود، مسئله ارائه آموزش کارکنان در کانون توجه قرار می‌گیرد. آموزش کارکنان به‌عنوان نیروی محرکه اصلی و مرکزی برای عملکرد مؤثر و کارآمدی شغلی در نظر گرفته می‌شود (Nzimakwe & Utete, 2024). باید گفت در مدل توسعه منابع انسانی در یک سازمان، آموزش به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های توسعه و ارتقای کارکنان لحاظ شده است. آموزش و توسعه کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارزشمندی فرد و در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان و در سطح ملی منجر به افزایش بهره‌وری و نتایج مترتب بعدی می‌شود؛ بنابراین یکی از اقدامات زیربنایی که باعث کارآمدی سازمان‌ها می‌شود، توسعه مداوم سرمایه انسانی از طریق آموزش است. در واقع، آموزش و توسعه شرط

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

اصلی پیشرفت و موفقیت هر سازمان در فضای رقابتی است (Noe, 2019). ازاین‌رو، جایگاه و اهمیت راهبردی آموزش در بقا و توسعه سازمان غیرقابل‌انکار است (Islampanah & Alvani, 2017). چراکه از طریق آموزش، نیازهای شغلی کارکنان تأمین و نیاز کارکنان به دستیابی از مهارت‌ها و دانش جدید ممکن می‌شود (Nazari Daulatabad & Gholami Chenaristan, 2023). مطابق با این الگوپذیری و دیدگاه‌های نظری، از نظر (Nzimakwe & Utete, 2024; Sina, Mohammadi Chalmardi & Emadian, 2021) آموزش و یادگیری کارکنان با رویکرد سازمان یادگیرنده باعث افزایش عملکرد کارکنان در برون رفت از چالش‌های سازمانی بانک‌ها بوده است. باید گفت، در نظام بانکی به‌عنوان یکی از بخش‌های فضای رقابتی کسب‌وکار، رشد موفقیت‌آمیز بانک‌ها به سازمان یادگیرنده بستگی دارد و بانک‌های تجاری برای مقابله با چالش‌های تجارت نوین به کارکنان آموزش‌دیده و کارآمد نیاز دارند (Lameck, 2022) که این کارآمدی در سایه‌ی فراهم نمودن بستر سازمان یادگیرنده در نظام بانکی را طلب می‌کند. با وجود این، باید گفت کیفیت نظام بانکداری به میزان آموزش و یادگیری کارکنان آن بستگی دارد (Alavi Sang Cheshme, 2018). علاوه بر کیفیت بانکداری، در مطالعه‌ای (Aseinimieyeofori Pereowei, 2024) اذعان نموده است آموزش کارکنان نقش قابل‌توجهی بر عملکرد مالی بانک‌ها دارد.

براین‌اساس، امروزه سازمان‌ها پیش‌گام حرکت به‌سوی سازمان‌های یادگیرنده[1]، یاددهنده[2]، دانایی محور[3] و خردمحور[4] هستند (Abili et al, 2017). (Williamsson & Askenäs, 2024) آموزش را از منظر فرد و همچنین از دیدگاه سازمان مورد بررسی قرار دادند. به‌زعم ایشان در تعیین اینکه در چه بسترهایی آموزش و یادگیری اتفاق می‌افتد و اینکه آیا سازمان‌ها به همراه افراد یاد می‌گیرند، لازم است تا فرایندها و رویه‌های رفتاری جدید معرفی شوند و افراد مجبور نباشند به دانش کسانی که ممکن است سازمان را ترک کنند، تکیه کنند. از طرفی، برای‌آنکه سازمان‌ها خود را در این محیط پرتلاطم حفظ کنند، بایستی از قالب‌های غیرپویا خارج و به سازمان یادگیرنده روی آورند. در این ارتباط، باید گفت همهٔ سازمان‌ها چاره‌ای ندارند جز اینکه یاد بگیرند؛ به این معنا که با دنیای متغیر پیرامون خود کنار بیایند. سازمان یادگیرنده با درک اهمیت این انگیزه‌ها در جهت رشد سازمانی، تمهیداتی را برای یادگیری سازمانی فراهم

[1] . Learning organizations
[2] . Teaching organization
[3] . Knowledge-based organization
[4] . Wisdom-oriented organization

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

می‌آورد (Toosi et al, 2022). در این راستا، Senge (1990) نظریه‌پرداز اصلی سازمان یادگیرنده، برای ایجاد قابلیت یادگیری از توسعهٔ سازمان‌ها در جهت تبدیل‌شدن به سازمان یادگیرنده دفاع می‌کند و سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر خرده سیستم‌ها، باتکیه‌بر درس‌ها و تجربه‌هایی که به‌دست می‌آورد، به‌طور پیوسته، عملکرد خود را تغییر می‌دهد و آن را بهبود می‌بخشد (Senge, 2021). علاوه بر این، با مروری بر ادبیات سازمانی،Hillberg Jarl (2024) مدل تأثیر رهبران بر آموزش فردی و کار تیمی در محل کار مبتنی بر سازمان یادگیرنده و Lilja (2024) بر چگونگی یادگیری و توسعه کارکنان به واسطه یادگیری سازمانی که نشان دادند که یادگیری سازمانی باعث ایجاد تغییرات احیاکننده و دگرگون‌کننده در سازمان می‌شود. با این دیدگاه، می‌توان گفت سازمان یادگیرنده، سازمانی است که نه‌تنها از انگیزه‌های اعضای سازمان برای یادگیری و خلاقیت حمایت می‌کند، بلکه راه‌ها و روش‌هایی را نیز برای تقویت آموزش سازمانی در میان اعضای سازمان ترویج می‌دهد.

نگاهی به مطالعات نشان می‌دهد علی‌رغم نتایج و مزایای سازمان یادگیرنده، موضوع آموزش با رویکرد سازمان یادگیرنده دارای پیشینه تحقیقاتی محدودی است. در ادامه به برخی از تحقیقات انجام شده مرتبط اشاره می‌شود.

در مطالعه‌ای Williamsson & Askenäs (2024) بررسی کردند که آیا یادگیری در بستر توسعه کارکنان در سازمان انجام می‌شود. به‌زعم ایشان توسعه نرم‌افزار فناوری اطلاعات فرایند پیچیده‌ای است که مستلزم تجدید مداوم دانش، و همچنین همکاری با بسیاری از ذی‌نفعان داخلی و خارجی است. ازآنجایی‌که رویکردها و شیوه‌های جدید به طور مداوم در حال ظهور هستند، یادگیری برای انطباق با الزامات جدید یک ضرورت محسوب می‌شود.

Hamidi et al (2023) در پژوهش خود به "ارائه الگوی آموزش با رویکرد مدیریت دانش در بانک‌ها و نهادهای مالی" با روش تحقیق کمی از نوع پیمایشی- تحلیلی پرداخته‌اند و طبق یافته‌ها اذعان نموده‌اند بین میانگین وضع موجود و مطلوب شاخص‌ها در جامعه هدف، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بر اساس نتایج حاصل مدیران بانک ملی برای اجرای آموزش کارکنان با رویکرد مدیریت دانش باید در تمامی مؤلفه‌های مدل که در وضعیت موجود دارای بارعاملی کمتر نسبت به وضعیت مطلوب هستند، تلاش مضاعفی نمایند. همچنین، Hamidi et al (2023) در پژوهشی دیگر با عنوان "شناسایی شاخص‌های آموزش منابع انسانی در بانک ملی ایران با رویکرد مدیریت دانش" با روش آمیخته نشان دادند آموزش کارکنان با رویکرد مدیریت دانش، یادگیری، بخش اصلی هر شغل محسوب می‌شود و ضمن آن کارکنان از

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

همدیگر می‌آموزند و به دیگران یاد می‌دهند و می‌توان نیازهای دانشی کارکنان و سازمان را به طور موفقیت‌آمیز تأمین کرد.

در مطالعه‌ای Atiku & et al(2022) به بررسی "ابعاد سازمان یادگیرنده با پیامدهای اثربخشی منابع انسانی در بانک‌های تجاری" با روش پیمایشی روی بانکداران حرفه‌ای پرداخته‌اند. از نظر آن‌ها، در مورد ابعاد سازمان یادگیرنده که نقش مهمی در تضمین اثربخشی منابع انسانی در صنعت بانکداری کشورهای درحال‌توسعه، به‌ویژه در نیجریه، دارد، ادبیات کمی وجود داشته است و نتایج این مطالعه به ادبیات موجود کمک می‌کند و به شرکای تجاری منابع انسانی در افزودن ارزش به بانک‌های تجاری از طریق اثربخشی منابع انسانی ناشی از سازمان یادگیرنده کمک می‌کند.

Momeni et al (2020) در پژوهشی با عنوان "ارائه الگویی به‌منظور ارتقای نظام آموزشی کارکنان بانک ملی" با روش پژوهش آمیخته (اکتشافی) دریافتند عوامل ارتقای نظام آموزشی کارکنان بانک ملی شامل عوامل فردی، آموزشی و سازمانی است. همچنین یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که در وضعیت موجود، عوامل فردی ارتقای نظام آموزشی از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست.

Najafpour et al(2020) در مطالعه‌ای به ارزیابی تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده بر اساس مدل واتکینز و مارسیک در بانک های دولتی ایران(ملی، سپه،کشاورزی و مسکن) با روش توصیفی پرداخته‌اند. آن‌ها دریافتند که وضعیت بانک های دولتی ایران بر روی پیوستار سازمان یادگیرنده، ضعیف و متوسط ارزیابی می‌گردد و این بانک‌ها با وضعیت مطلوب سازمان‌های یادگیرنده فاصله دارند. به‌منظور رفع دلایل شناسایی‌شده برای عدم ِتطابق بانک‌های دولتی با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و کاهش فاصله آن‌ها با شرایط مطلوب سازمان یادگیرنده، راهکارهایی پیشنهاد شده است.

Damirchi et al (2020) در طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه براساس یادگیری سازمانی با روش آمیخته اکتشافی اذعان نموده است الگوی به‌دست‌آمده شامل روابط یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان، مولفه–ها، شاخص‌ها و پیامدهای توانمندسازی بر اساس یادگیری سازمانی است. بر اساس یافته های تحقیق، توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی؛ موجب افزایش بهره وری، شایسته سالاری و ... در بانک سپه می شود.

Gharib Navaz (2019) به مطالعه "تعیین ویژگی‌های آموزش اثربخش از دیدگاه صاحب‌نظران حوزه آموزش، کارکنان و مدیران اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان البرز" با روش کیفی پرداخت. طبق یافته‌های این پژوهش مقوله‌های اصلی آموزش اثربخش شامل سازمان یادگیرنده و نقش تعاملی آن در آموزش هستند.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

Sembera (2016) در پژوهشی به بررسی "رابطه بین آموزش سازمانی، مدیریت دانش و مزیت رقابتی در صنعت بانکداری در اوگاندا" با روش توصیفی- همبستگی پرداخت. این مطالعه نشان داد که مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی نسبت به آموزش سازمانی بهتر عمل می‌کند. سازمان‌ها باید مدیریت دانش و آموزش را در استراتژی‌های خود بگنجانند و ساختار را به‌گونه‌ای تغییر دهند که این دو با هم به فعالیت بپردازند (به نقل ازHamidi et al , 2023).

با توجه به مطالعات پیشین و شکاف موجود در آن، محقق به‌صورت آگاهانه‌تری به ارائه مدل آموزش کارکنان بانک مسکن با رویکرد سازمان یادگیرنده پرداخت. چراکه، جمع‌بندی پیشینه‌ها نشان می‌دهد در اکثر این پژوهش‌ها به بررسی شاخص‌های آموزش و اثربخشی آن و همچنین الگوی سازمان یادگیرنده و یا صرفاً به شناسایی ویژگی‌ها و مؤلفه‌های آموزش کارکنان و سازمان یادگیرنده پرداخته شده است و تاکنون پژوهشی که به طور خاص به طراحی الگوی آموزش با رویکرد سازمان یادگیرنده به‌ویژه در بانک مسکن ایران بپردازد، صورت نگرفته است. بنابراین، این پژوهش به دنبال ادغام شاخص‌های سازمان یادگیرنده با فرایند آموزش کارکنان بوده است تا بتواند نسبت به پژوهش‌های پیشین در این حوزه از نوآوری برخوردار باشد.

بی‌تردید از تخصصی‌ترین و اصلی‌ترین پیش‌نیازهای آموزش، در وحله‌ی اول تدوین الگوی آموزشی مناسب است که اگر به‌درستی تدوین و اجرا نگردد بر سایر فرایندهای آموزش نیز آثار نامطلوبی خواهد داشت. دربارهٔ آسیب‌شناسی الگوهای آموزشی می‌توان گفت سلیقه‌ای عمل‌کردن در فعالیت‌های آموزشی و عدمِ توجه به توصیه‌ی استانداردهای آموزشی، به‌خصوص عدمِ توجه به آموزش در بستر کار روزمره (سازمان یادگیرنده)، از دلایل عدم اثربخشی اقدامات آموزشی بوده است و همین مسئله، موجب بروز پیامدهای ناخوشایند مختلفی نظیر: عدم شناسایی دقیق و درست نیازهای آموزشی و رفع مشکلات سازمانی به کمک آموزش‌های ضمن خدمت و اتلاف منابع مالی و بروز مشکلات دیگر، می‌گردد. از طرفی ازآنجاکه بانک مسکن ایران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین و قوی‌ترین مؤسسات مالی و پرسابقه همچون سایر بانک‌ها سعی دارد تا با ارتقا و بهبود دائم سطح عملکرد خود به نحو مؤثرتری در نیل به اهداف خود گام بردارد، هرساله دوره‌های آموزش ضمن خدمت بسیاری برای کارکنان برگزار می‌نماید و به سرمایه انسانی خود به‌عنوان منبعی برای به‌دست‌آوردن مزیت رقابتی می‌نگرد. ازاین‌رو، از جمله مسائل پیشروی مدیران در این آموزش‌ها، مسئله دستیابی به الگوی آموزشی مناسب برای کارکنان است که مطابق پیشینهٔ پژوهش، بانک مسکن نسبت به سایر بانک‌ها مانند؛ بانک‌های ملی، تجارت، سپه و سایر بانک‌ها در این حوزه، پژوهش آنچنانی انجام نشده است. مسئله مزبور به‌تبع مهم‌ترین پرسش را برای مطالعه پیشرو قرار می‌دهد

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

و آن هم این است که الگوی فرایند آموزش پرسنل مبتنی بر سازمان یادگیرنده در بانک مسکن چگونه قابل طراحی و ارزیابی هست؟

روش‌شناسی

مطالعه حاضر یک مطالعه آمیخته اکتشافی (کیفی- کمّی) است. در بخش کیفی پژوهش به‌لحاظ گردآوری داده‌ها، از تحلیل مضمون استفاده شد که شناسایی مضامین بصورت استقرایی (مبتنی بر داده) و از سمت مضامین پایه به سمت مضمون فراگیر می باشد (از جزء به کل) بوده است. جامعه‌آماری پژوهش را خبرگان دانشگاهی و اجرایی (مدیران و معاونان بانک مسکن خبره موضوعی) بر اساس معیارهای مدرک تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد و دکتری)، برخورداری از سوابق حرفه ای و اجرایی (کارشناسی ارشد با حداقل ۱۵ سال و دکتری حداقل با ۵ سال)، داشتن دانش علمی-تخصصی در نظام بانکداری و نظام آموزش پرسنل تشکیل می‌دهند. فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و بر این اساس ۱۶ نفر در این مطالعه شرکت کردند. نمونه‌گیری این پژوهش، هدفمند و با روش گلوله برفی انجام شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل مصاحبه با مشارکت‌کنندگان و نیز مطالعه‌ی اسناد بود. مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه-ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان انجام شد و مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۰ الی ۵۵ دقیقه بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ازکدگذاری تحلیل مضمون سه مرحله‌ای آترایدـاسترلینگ (Attride-Stirling, 2001) استفاده شد. تحلیل مضمون از روش‌های متداول تحلیل محتواست که مهارت‌های اصلی مورد نیاز برای بسیاری تحلیل‌های کیفی دیگر را فراهم می‌آورد (Braun & Clarke, 2006). روایی و پایایی داده‌های گردآوری شده، برمبنای معیاری قابلیت اعتبار[1] و تاییدپذیری[2] با استفاده از روش همسوسازی تأیید شد. برای تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزار $MAXQDA_{2018}$ استفاده شد.

در بخش کمّی نیز، از روش پژوهش توصیفی- پیمایشی با تحلیل معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران و معاونان شعب بانک مسکن کل کشور در سال ۱۴۰۲-۱۴۰۱ به تعداد ۳۰۰۰ تشکیل می‌دهد که از این میان تعداد ۳۴۰ نفر مطابق فرمول کوکران و با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای از ۱۰ استان بعنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته برآمده از بخش کیفی بود که به لحاظ روایی صوری و محتوایی و پایایی مورد تایید قرار گرفت که آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۸۸ می باشد. برای تجزیه و تحلیل داده ها نیز از نرم افزار

[1] . Credibility
[2] . Conformability

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

Spss26 و PLS3 بهره گرفته شد. در مرحله بعد، بر اساس بهینه‌گزینی پرسشنامه بصورت الکترونیکی (بر پایه گوگل فرم) به مدیران آموزش کارکنان بانک مسکن در استان‌ها ارسال گردید و در نهایت، پرسشنامه ۳۱۶ آزمودنی (۹۳ درصد) وارد تحلیل شدند که زمان توزیع تا جمع‌آوری پرسشنامه‌ها حدود ۲ ماه طول کشید. برای تحلیل کمّی داده‌ها از نرم‌افزار PLS3 استفاده شد.

یافته‌ها

در این مطالعه بر پایه نتایج جدول شماره ۱ ویژگی های جمعیت شناختی مدیران و معاونان بانک مسکن چنین آمده است. از منظر جنسیت ۲ زن و ۱۴ نفر مرد بوده و از نظر مدرک تحصیلی ۱۲ نفر مدرک دکتری و ۴ نفر کارشناسی ارشد بودند و در نهایت از نظر سوابق کاری، ۲ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال؛ ۹ نفر ۱۱ تا ۱۵ سال و ۵ نفر بالاتر از ۱۶ سال سابقه شغلی در حوزه بانکداری یا دانش شغلی بانکداری هستند.

جدول ۱. توزیع فراوانی پاسخگویان

		نوع	فراوانی	درصد	تعداد کل
بخش کیفی	جنسیت	مرد	۱۴	۸۷.۵	۱۶
		زن	۲	۱۲.۵	
	مدرک تحصیلی	کارشناسی ارشد	۴	۲۵	
		دکتری	۱۲	۷۵	
	سوابق شغلی	بین ۵ تا ۱۰	۲	۱۲.۵	
		بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۹	۵۶.۲۵	
		بالای ۱۶ سال	۵	۳۱.۲۵	
بخش کمّی	جنسیت	مرد	۲۵۲	۸۱	۳۱۶
		زن	۶۴	۱۹	
	مدرک تحصیلی	کارشناسی	۵۷	۱۸	
		کارشناسی ارشد	۲۱۰	۶۶	
		دکتری	۴۹	۱۶	
	سابقه شغلی	بین ۵ تا ۱۰	۷۲	۲۳	
		بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۷۶	۲۴	
		بالای ۱۶ سال	۱۶۸	۵۳	

جدول ۲. نمونه مصاحبه

یکی از مدیران بانک مسکن (مشارکت‌کننده ۵) اذعان داشته است:
"مدیران آموزش نیروی انسانی در بانک مسکن باید نیازسنجی آموزش شغلی پرسنل با توجه به چشم‌انداز مشترک بین بانک-

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

های عامل با اهمیت دادن به مدل های ذهنی فراگیر در بین کارکنان دیده شود، غیر از این هر آموزشی برای پرسنل اثربخش نخواهد بود و پرسنل را دچار روزمرگی خواهد بود."

همچنین یکی از معاونین بانک مسکن (مشارکت‌کننده ۱۱) اظهار داشته است:

"ما بایستی در یادگیری پرسنل به سمت طرح‌ریزی آموزش مطابق با ایده‌های مشتریان حرکت کنیم و این ایده‌ها در جهت خدمت بهتر به ارباب رجوع خواهد بود و دریافت این ایده‌ها با فراهم‌سازی فناوری اطلاعات ممکن خواهد بود که باید بستر خدمت‌رسانی به موقع از فناوری‌های نوین بانکی ایجاد شود. "

مشارکت‌کننده دیگری (مشارکت‌کننده ۷) اذعان نموده است:

"اجرای آموزش پرسنل چنانچه با یادگیری تیمی همراه نشود، ایجاد انگیزه را از پرسنل خواهد گرفت و فراهم‌کنندگان آموزش نیروی انسانی باید یادگیری در قالب مسائل و چالش‌های بانک را بصورت تیمی ترویج دهند و اساس کار این نوع از آموزش باید با سیستم امتیازدهی مبتنی بر پاداش باشد "

در مرحلهٔ اولیه کدگذاری باز، هر مفهوم استخراج شده در یک مقوله گنجانده شد. در انتخاب مقوله‌ها، مقوله‌هایی که بیشترین نقش در ساخت معنا مفهوم داشتند موردتوجه بوده‌اند. به همین منظور، مقوله‌هایی انتخاب شدند بیشترین بار معنایی را اشباع کردند؛ بنابراین، با بررسی داده‌های اولیه، تعداد ۲۷۶ مفهوم به دست آمد. بعد از انجام پالایش اولیه متن (مرحله اول)، در مرحله دوم کدها و نکات کلیدی متن (مضامین پایه) استخراج، سپس مضامین پایه به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه (مضامین سازمان دهنده) شناسایی و سازماندهی شدند و در نهایت مضامین عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل به عنوان مضامین فراگیر قرار داده شد. بر این اساس، انبوه داده‌ها به تعداد مشخص و محدودی از مقوله‌های کلی کاهش یافت که در این مرحله، ۳۶ مفهوم (مضامین پایه) و ۹ مضمون سازمان دهنده و ۲ مضمون فراگیر به دست آمد.

جدول ۲. کدگذاری باز (مفاهیم اولیه و طبقه بندی مقوله‌های عمده)

ردیف	کدها	مفاهیم (کدهای اولیه)	مضامین پایه
۱	P2 P4 P5 P8 P7 P9 P11 P13 P16	احصاء نیازهای آموزشی در حیطه دانش و معلومات روز بانکداری، احصاء نیازهای آموزشی در ارتباط با مهارت‌های ویژه بانکداری، احصاء نیازهای آموزشی در خصوص توانایی روان‌شناسی کارکنان	احصاء نیازهای آموزشی باتوجه‌به چشم‌انداز مشترک
۲	P2 P5 P9 P12 P15 P16	استفاده از مبانی دینی در ارائه خدمات بانکداری اسلامی، ترسیم ایدئولوژی مناسب در بانک‌های در راستای تقویت همکاری اجتماع‌محور، توجه به تجربیات ارزشمند گذشته در نظام بانکداری	تقویت ارزش‌ها و باورهای مشترک سازمانی

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

۳	P1 P3 P8 P9 P10 P11 P12 P14 P16	وضع قوانین و ایجاد نظام هدف‌دار بانکی به نفع مشتریان، خط‌مشی‌های اجرایی مناسب بانک اعم از تسهیلات کم‌بهره در جهت رفع نیازهای مشتریان، بالابردن اعتماد مردمی در ارائه خدمات سریع توسط بانک‌ها، شناسایی استانداردهای عملکردی مناسب	تعیین استانداردهای عملکردی کارکنان بر مبنای مدل‌های ذهنی
٤	P1 P4 P7 P9 P10 P12 P14	تعیین اهداف و برنامه‌نویسی مدون بانک برای توسعه نظام بانکداری، نیازسنجی نیازهای سطوح شغلی کارکنان در امورات بانکی، توجه به ایجاد محیط مناسب کار در راستای اهداف سازمانی	تعیین اهداف متناسب با نیازهای شغلی با رویکرد سیستمی
٥	P3 P4 P6 P9 P12 P13	طرح‌ریزی آموزشی فناوری اطلاعات و ارتباطات در نظام خدمات بانکداری، توجه به نوآوری‌های فناورانه در سایه فضای رقابتی عصر حاضر، توجه به خدمات بانکداری فناورانه در بانک	توجه به فناوری اطلاعات و ارتباطات
٦	P2 P4 P7 P10 P11 P13 P15 P16	ارزیابی اقدامات بانکداری مبتنی بر توسعه فردی کارکنان در راستای رقابتی بودن، توسعه فردی کارکنان در راستای سهیم بودن در نقش ذی‌نفع، پذیرش توسعه فردی کارکنان در خط‌مشی‌گذاری	توجه به قابلیت‌های فردی کارکنان در طرح‌ریزی آموزشی
۷	P4 P6 P7 P12 P13 P15	ارائه پروژه‌های مشترک با تأکید بر کار فردی و تیمی، آموزش همکاران در راستای رفع نیازهای مشتریان با رویکرد تیم محور	توجه به یادگیری فردی و تیمی
۸	P1 P4 P7 P13 P16	استفاده از انگارهای ذهنی کارکنان و مدیران بانکی در طرح‌ریزی آموزشی، طرح‌ریزی بر اساس نحوه عمل کارکنان در بانک‌ها	استفاده از مدل‌های ذهنی در طرح‌ریزی
۹	P3 P5 P14 P15 P16	طرح‌ریزی بر اساس بینش مشترک سازمانی، طرح‌ریزی مبتنی بر آینده امور بانکداری، طرح‌ریزی بر آموزش بانکداری در آینده	طرح‌ریزی مبتنی بر اهداف و چشم‌انداز مشترک بانک
۱۰	P1 P2 P6 P8 P10 P13 P14	تقویت جریان‌های اطلاع‌رسانی در تسهیل امتیازات امورات شغلی، تقویت امتیازات شغلی بر اساس آموزش‌های مستمر شغلی در راستای نیازها و ارتقا	استفاده از برنامه‌های انگیزش بر مبنای قابلیت‌های فردی
۱۱	P1 P4 P7 P13 P16	اهمیت‌دادن به ایده‌های پژوهشی کارکنان در راستای الزامات نظام بانکداری، تحلیل و بررسی ایده‌های جدید کارکنان و اثرات آن بر عملکرد آن‌ها	اهمیت‌دادن به ایده‌های جدید بر مبنای مدل‌های ذهنی
۱۲	P3 P5 P14 P15 P16	تقویت مشارکت‌های کارکنان در اجرای مناسب دوره‌ها، هماهنگی و ایجاد روحیه مشارکت اجرای کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی، تقویت هماهنگی بین افراد مجری آموزش و کارکنان با	هماهنگی در اجرا به لحاظ یادگیری فردی و تیمی

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

		یکدیگر	
۱۳	P1 P4 P7 P13 P16	تلفیق قواعد آموزش بر مبنای مبانی نظری و عملی بانکداری، اجرای نظام‌مند آموزش کارکنان بر اساس سیستم بانکداری نوین	استفاده از تفکر سیستمی در اجرا
۱٤	P4 P7 P9 P12 P13 P15	ارزیابی از کارکنان در خصوص آموزش قبل از دوره آموزشی (پیش‌آزمون)، آماده‌سازی کارکنان قبل از ورود به آموزش، ارزشیابی کارکنان بر اساس نیازهای آن‌ها به یادگیری	ارزشیابی اولیه قبل از شروع دوره آموزشی
۱۵	P3 P4 P9 P11 P14 P15	ارزشیابی از یادگیری حین آموزش کارکنان، ارزیابی از واکنش فراگیران نسبت به یادگیری و محتوای آموزشی، اجرای آزمون فرایندی حین آموزش	ارزیابی مستمر در حین اجرای آموزش
۱٦	P2 P4 P7 P10 P13	ارزشیابی از محتوای دوره‌ها در حین و بعد از آموزش، ارزیابی اساتید با پرسش‌نامه‌های کیفی و مصاحبه‌ها	ارزیابی پس از دوره آموزشی از اساتید و محتوا
۱۷	P4 P6 P7 P9 P13	امتیازدهی مناسب پس از اجرای ارزشیابی پایانی، اهمیت‌دادن به امتیازهای بالا پس از اجرای دوره آموزشی، ارتقای کارکنان بر اساس سیستم امتیازدهی	سیستم امتیازدهی مناسب
۱۸	P4 P9 P11 P14 P15 P16	توجه به دیدگاه‌ها و قابلیت‌های فردی کارکنان، تمرکز بر توسعه مهارت فردی در انجام امورات بانکی، تشویق به رشد توانایی‌های شخصی کارکنان	ارتقا و توسعه مهارت‌های فردی
۱۹	P2 P4 P7 P10 P11 P13	تمرکز بخشی به خلاقیت و نوآوری کارکنان در آموزش‌ها، تمرکز بر ارتقای خلاقیت‌های فردی، استقبال از نوآوری‌های فردی در ارتقای نظام بانکداری	ارتقای خلاقیت و نوآوری فردی
۲۰	P4 P6 P7 P9 P13	علاقه به کسب دانش در رویکردهای بانکداری، توجه به کسب دانش سازمانی متنوع در بالابردن عملکرد سازمانی	علاقه‌مندی به کسب دانش
۲۱	P4 P9 P11 P15	استفاده از رویکرد ساختاریافته در امور بانکداری، حل وضعیت‌های مسئله‌ساز با تفکر سیستمی	استفاده از تفکر سیستمی
۲۲	P2 P4 P7 P13 P16	نگاه همه‌جانبه و سیستمی به یادگیری فردی و سازمانی، اهمیت‌دادن به یادگیری با نگاه سیستمی نه خطی	توجه همه‌جانبه به یادگیری
۲۳	P4 P12 P13 P15 P16	نگاه کل‌نگر به فعالیت‌های خود در بانک و تأثیر آن بر جامعه، دیدگاه کل‌نگری بر امورات بانکداری	نگاه کلی به تأثیر فعالیت‌های خود بر جامعه
۲٤	P3 P7 P11 P15	نگاه سیستمی بر تصمیمات بین‌بخشی، رویکرد کل‌نگر بر بخش‌های مختلف بانکداری، ایجاد هماهنگی سیستمی بر ساختار بانکداری	نگاه سیستمی به تصمیمات خود بر بخش‌ها

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

۲۵	P2 P4 P7 P11 P13 P15	توافق بر گفتگوی سازمانی، اصل گفتگو بر مبنای نگاه کار تیمی، گفتگو سازمانی بر مسائل سازمانی	توافق بر گفتگوی مسائل کاری سازمان
۲۶	P4 P6 P7 P13 P16	اصل تعهد بر کار تیمی مبتنی بر توافق جمعی، تقویت تعهد جمعی در امورات بانکداری	تعهد بر توافق جمعی
۲۷	P3 P4 P7 P11 P14 P15 P16	آموزش تیمی نتیجه‌بخش، آموزش در سایه کار تیمی و پروژه محور	اصل بر آموزش تیمی
۲۸	P2 P7 P11 P13 P15	به‌اشتراک‌گذاری تجربیات در سازمان، فهم مشترک از تجربه در یادگیری، انتقال تجربه‌های مختلف با به‌اشتراک‌گذاری	به‌اشتراک‌گذاری تجربیات
۲۹	P4 P6 P7 P9 P12 P15 P16	اعتقاد به بهره‌وری در ذهنیت کارکنان، قائل به بهره‌وری سازمانی در اثر یادگیری، تبادل مفاهیم بهره‌وری به‌عنوان یک اصل یادگیری موفق	اعتقاد به بهره‌وری در اثر یادگیری
۳۰	P4 P7 P15 P16	انگاشت ذهنی عمیق برای پذیرش نظر همکاران، یادگیری اصل مهم در پذیرش نظر همکاران	پذیرش نظر همکاران
۳۱	P2 P4 P10 P11 P13 P15	برخورد منطقی با مسائل سازمانی به‌عنوان یک مدل ذهنی موفق، اصل یادگیری در برخورد با مسائل سازمانی به‌ویژه ارتقای توانمندی کار با ارباب‌رجوع	برخورد منطقی با مسائل سازمانی
۳۲	P4 P7 P9 P12	پذیرش نقد ارباب‌رجوع به‌عنوان الگوی ذهنی، نحوه عمل با ارباب‌رجوع در رضایت‌مندی آن‌ها	پذیرش نقد ارباب‌رجوع
۳۳	P3 P4 P7 P9 P11 P14	فراهم نمودن بینش مشترک در سازمان، بینش اشتراکی از آینده نظام بانکداری، درجه اطمینان‌بخشی به چشم‌انداز مشترک سازمانی	چشم‌انداز مشترک
۳۴	P2 P4 P7 P10 P13 P15	پایبندی به اهداف سازمانی مشترک، دیدن اهداف در راستای اهداف مشترک، پایبندی بر اهداف مشترک	پایبندی بر اهداف مشترک
۳۵	P4 P9 P12 P13 P15 P16	شفاف‌سازی چشم‌انداز مشترک در سازمان، شفافیت و قابل‌فهم بودن چشم‌انداز مشترک در بین کارکنان	شفافیت چشم‌انداز مشترک
۳۶	P3 P4 P7 P14 P15	تعهد بر همسو بودن آرمان‌های فردی و سازمانی، القای همسویی نیازهای فردی و سازمانی، اصل تعهد بر همسویی آرمان‌های کارکنان با رسالت بانکداری	تعهد بر همسویی آرمان‌های فردی و سازمانی

مطابق با جدول ۲، کدهای اولیه در ۳۶ مضمون پایه مورد شناسایی و طبقه‌بندی شدند که در این ارتباط باید گفت هر یک از مضامین پایه بر اساس مفاهیم اولیه که بار معنایی مطابق با مباحث نظری سازمان

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

یادگیرنده مشابهت‌یابی و در قالب مقوله عمده (مضمون پایه) آورده شده است. اکثر مشارکت کنندگان در پژوهش، با توجه به اهداف پژوهش در سئوالات مصاحبه به سنخیت فرایند آموزش کارکنان بانک مسکن با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده اذعان داشتند.

جدول۳. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	فراوانی	مضامین پایه (کدهای اولیه)
ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (۱۵۴ کد)	قابلیت‌ها و توانایی‌های شخصی	۲۵	ارتقا و توسعه مهارت‌های فردی (۸)، ارتقای خلاقیت و نوآوری فردی (۵)، علاقه مندی به کسب دانش (۱۲)
	تفکر سیستمی	۳۲	استفاده از تفکر سیستمی (۱۱)، توجه همه جانبه به یادگیری فردی (۹)، نگاه کلی به تاثیر فعالیت‌های خود بر جامعه (۷)، نگاه سیستمی به تصمیمات خود بر بخش‌ها (۵)
	چشم‌انداز مشترک	۳۰	چشم‌انداز مشترک (۱۲)، پایبندی بر اهداف مشترک (۷)، شفافیت در چشم انداز مشترک (۸)، تعهد بر همسویی آرمان‌های فردی و سازمانی (۳)
	الگوها و مدل‌های ذهنی	۳۶	اعتقاد به بهره‌وری در اثر یادگیری (۴)، پذیرش نظر همکاران (۱۵)، برخورد منطقی با مسائل سازمانی (۱۲)، پذیرش نقد ارباب رجوع (۵)
	یادگیری تیمی	۳۱	توافق بر گفتگوی مسائل کاری سازمان (۱۱)، تعهد بر توافق جمعی در یادگیری (۵)، اصل بر آموزش تیمی (۷)، به اشتراک گذاری تجربیات (۸)
فرایند آموزش کارکنان (۲۱۸ کد)	نیازسنجی و تعیین اهداف	۲۶	احصاء نیازهای آموزشی باتوجه‌به چشم‌انداز مشترک (۷)، تقویت ارزش‌ها و باورهای مشترک سازمانی (۶)، تعیین استانداردهای عملکردی کارکنان بر مبنای مدل‌های ذهنی (۴)، تعیین اهداف متناسب با نیازهای سطوح شغلی کارکنان با رویکرد سیستمی (۹)
	طرح‌ریزی آموزشی	۳۳	توجه به فناوری اطلاعات در طرح‌ریزی آموزشی (۸)، طرح ریزی آموزشی مبتنی بر قابلیت‌های فردی (۷)، توجه به توسعه یادگیری فردی و تیمی (۱۰)، استفاده از مدل‌های ذهنی در طرح ریزی آموزشی (۶)، طرح ریزی مبتنی بر اهداف و چشم انداز بانک (۷)
	اجرای آموزش	۳۱	هماهنگی در آموزش به لحاظ یادگیری فردی و تیمی (۶)، استفاده از برنامه‌های انگیزشی (تشویق) بر مبنای قابلیت‌های شخصی (۵)، اهمیت دادن به ایده‌های جدید بر مبنای مدل‌های ذهنی (۹)، استفاده از تفکر سیستمی در اجرای آموزش (۱۱)

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

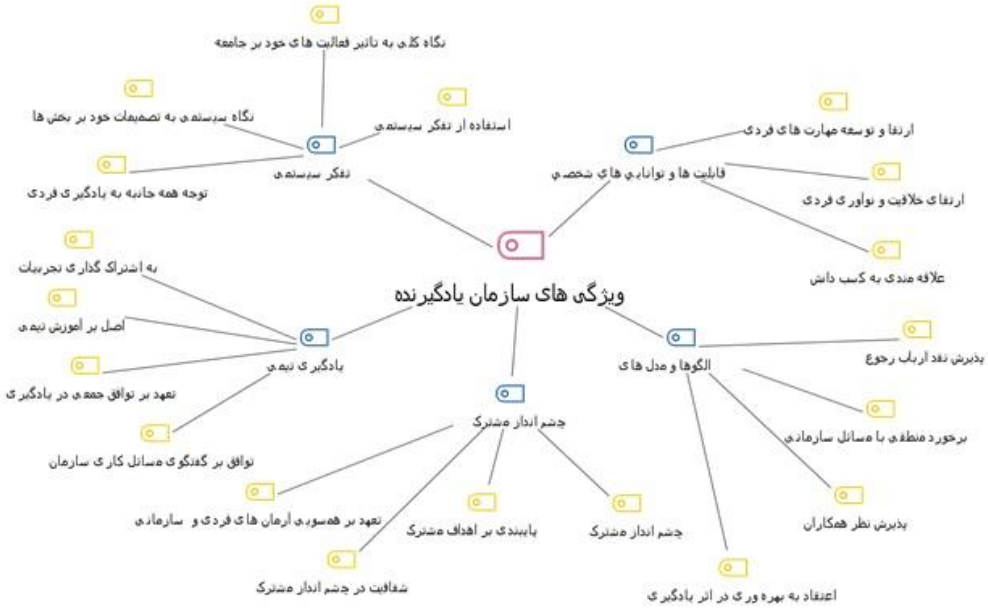
	ارزشیابی	۳۲	ارزیابی قبل از شروع آموزش (۸)، ارزیابی مستمر (۹)، ارزیابی پس از دوره آموزشی (۴)، سیستم امتیاز دهی بر مبنای پاداش (۱۱)	
۲	مضمون فراگیر	۹ مضمون سازمان دهنده	۲۷۶ کد	۳۶ مضمون پایه

مطابق با جدول ۳، هر یک از مضامین پایه که نقاط اشتراکی داشتند با همدیگر در قالب یک مضمون سازمان‌دهنده قرار گرفتند و در نهایت ۹ مضامین سازمان‌دهنده در دو مضمون فراگیر مفهوم‌سازی شدند. بنابر اظهارت اکثر مشارکت‌کنندگان در پژوهش، فرایند آموزش کارکنان با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده می‌تواند بانک مسکن را اهداف توسعه‌ای خود یاری رساند. از نظر آن‌ها، توسعه حرفه‌ای کارکنان با قابلیت‌ها و توانایی‌های شخصی آن‌ها باید در قالب یادگیری تیمی انسجام یابد. با وجود این، یادگیری فردی ممکن است کارآمدی لازم را برای یک فرد داشته باشد، اما یادگیری تیمی با چشم‌انداز مشترک و با تفکر سیستمی اثربخش‌تر هست و به بهره‌وری فردی و سازمانی منجر می‌شود.

در ذیل، مدل‌های برآمده از نرم‌افزار مکس کیودا گویای کدهای آمده در جداول ۲ و ۳ هستند که ابتدا چالش‌های آموزش پرسنل بر اساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (مدل ۱) ترسیم شده است و در مدل شماره ۲ فرایند آموزش پرسنل آمده است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

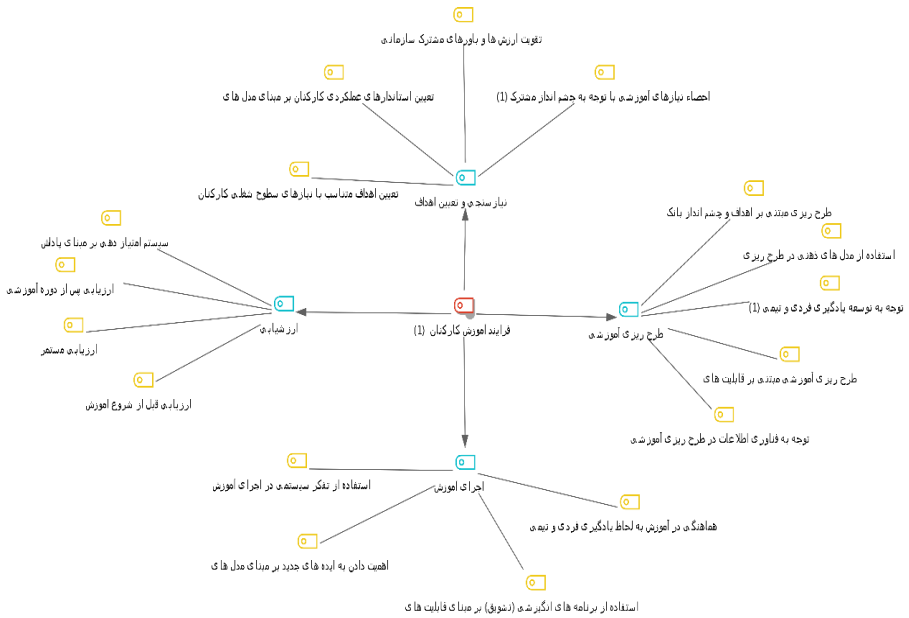
[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]



شکل ۱. ابعاد ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (خروجی نرم افزار)

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

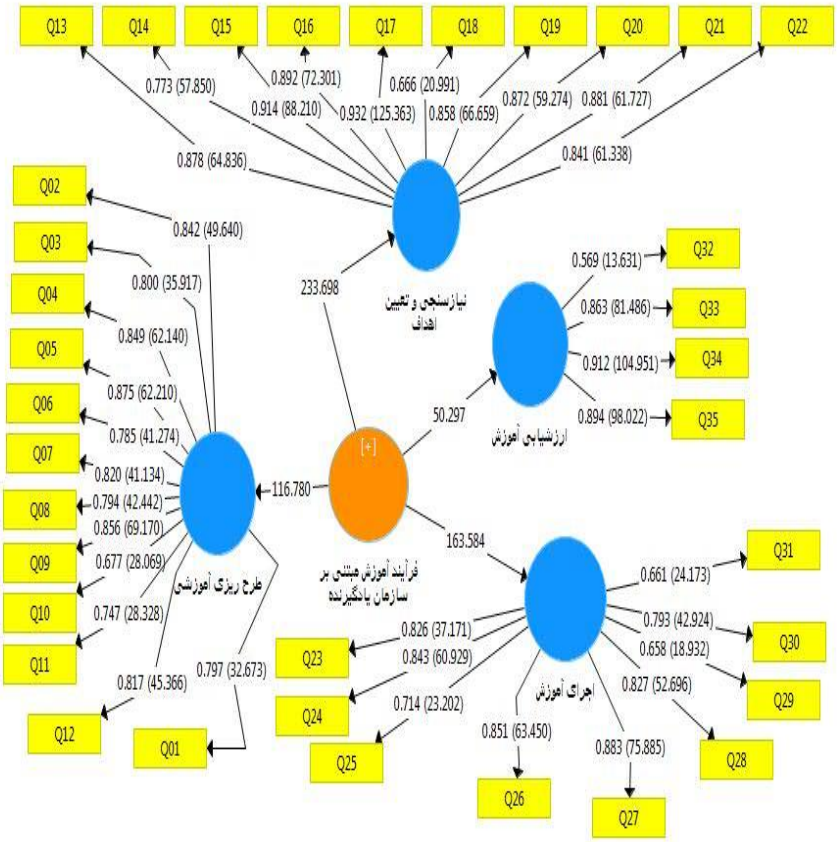


شکل ۲. ابعاد فرآیند آموزش کارکنان بانک (خروجی نرم افزار)

همچنین جهت ارزیابی برازش مدل پیشنهادی از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد. پس از اصلاح مدل، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نشان داد که همه متغیرهای مشاهده‌پذیر دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۵۰ روی متغیر مکنون متناظر خود بوده و بین آنها رابطه معناداری وجود دارد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]



شکل٤. مقادیر بارهای عاملی و ضریب های مسیر در مدل معادلات ساختاری

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

جدول ٤. خلاصه شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

ابعاد در مدل	شاخص برازش		
	ضریب آلفای کرونباخ (بزرگ‌تر از ۰/۷)	ضریب پایایی ترکیبی (بزرگ‌تر از ۰/۷)	روایی همگرا (بزرگ‌تر از ۰/۵)
۱. نیازسنجی و تعیین اهداف	۰/۹۵۸	۰/۹۵۹	۰/۷۲۹
۲. طرح ریزی آموزشی	۰/۹۵۱	۰/۹۵۰	۰/۶۵۱
۳. اجرای آموزش	۰/۸۳۰	۰/۹۲۲	۰/۶۲۱
٤. ارزشیابی از آموزش	۰/۹۲۲	۰/۸۴۶	۰/۶۷۵

*** برای ارزیابی روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده می‌شود.**

نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد که نتایج مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق، حاکی از قابل قبول بودن شاخص‌های آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی و روایی همگرا است. نتایج مبیّن این است که تمامی متغیرها در شرایط قابل قبولی قرار دارند.

جدول ۵. بررسی شاخص‌های ارزیابی ساختار

متغیرها	شاخص‌های آزمون مدل ساختاری و اندازه تأثیر F۲			روایی واگرا به روش فورنل و لاکر			
	R۲	Q 2	F۲	۱	۲	۳	۴
۱. نیازسنجی و تعیین اهداف	۰/۹۵۹	۰/۶۵۲	۷/۴۵۳	۰/۸۵۴			
۲. طرح ریزی آموزشی	۰/۸۹۰	۰/۵۳۴	۸/۰۵۵	۰/۸۸۵	۰/۸۰۷		
۳. اجرای آموزش	۰/۸۴۵	۰/۴۸۳	۵/۴۶۷	۰/۸۹۸	۰/۷۹۶	۰/۷۸۸	
۴. ارزشیابی آموزش	۰/۷۴۹	۰/۴۷۶	۲/۴۶۷	۰/۸۵۷	۰/۸۱۱	۰/۷۹۷	۰/۸۲۲

*** سه مقدار ۰/۱۹(ضعیف)، ۰/۳۳ (متوسط) و ۰/٦۷(درخور توجه) برای R^2؛ سه سطح ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) برای Q2 و سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ مبیّن اندازه تأثیر F2 به ترتیب کوچک، متوسط و بزرگ است. اعداد ۱ تا ٤ مبیّن شماره متغیرها است.**

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

همان‌طور که از داده‌های جدول شماره ۵ مشخص است، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است؛ بنابراین روایی واگرا (تشخیصی) متغیرهای پژوهش برای تحلیل عاملی مورد تأیید است. مقدار R2 محاسبه‌شده برای سازه‌های درونزای تحقیق حاکی از مناسب‌بودن برازش مدل ساختاری است. مقدار معیار Q2 (معیار استون- گیزر) محاسبه‌شده نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درونزای تحقیق است که برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌کند. مقادیر شاخص F2 که شدت رابطه میان مؤلفه‌های الگو را تعیین می‌کند، نیز بیانگر مناسب‌بودن شاخص است.

جدول ٦. مقادیر آماره T و نتایج آزمون مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد

مسیر	ضریب مسیر (β)	آماره T	ارزش P	نتیجه آزمون
۱. نیازسنجی و تعیین اهداف← فرآیند آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده	۰/۹۷۹	۲۳۳/۶۹۸	۰/۰۰۰	تأیید
۱. طرح ریزی آموزشی← فرآیند آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده	۰/۸۹۰	۱۱۶/۷۸۰	۰/۰۰۰	تأیید
۱. اجرای آموزش ← فرآیند آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده	۰/۹۱۹	۱۶۳/۵۸۴	۰/۰۰۰	تأیید
۱. ارزشیابی آموزش ← فرآیند آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده	۰/۷۴۹	۵۰/۲۹۸	۰/۰۰۰	تأیید

در بررسی کلی مدل، همان‌گونه که مندرجات جدول شماره ۶ نشان می‌دهد، تمامی چهار عامل موردبررسی بر فرآیند آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده در بانک مسکن(با توجه به اینکه مقادیر t ضرایب هر یک از مسیرها بالاتر از ۹۶/ است) تأثیر معناداری دارند. با توجه به مقادیر بارهای عاملی، نیازسنجی و تعیین اهداف (۰/۹۷۹) در رتبه اول، اجرای آموزش (۰/۹۱۹) در رتبه دوم و طرح ریزی آموزشی (۰/۸۶۲) در رتبه سوم و ارزشیابی آموزش (۰/۷۴۹) در رتبه چهارم تأثیرگذاری قرار دارد. همچنین شاخص کلی برازش مدل (معیار GOF) نیز ۰/۵۷۶ به‌دست آمد. با توجه به اینکه مقادیر ۰/۱۰، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شده است، این مقدار مبیّن کیفیت قابل قبول کلی مدل در سطح قوی است.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، باهدف ارائه الگوی آموزش پرسنل بانک مسکن با رویکرد سازمان یادگیرنده و اعتبارسنجی آن صورت گرفت. با این هدف، به نظر می‌رسد توجه به ابعاد سازمان یادگیرنده در الگوی آموزش کارکنان، بتواند سازمان‌ها را از هرجهت در بحران‌ها و پیچیدگی های عصر حاضر تضمین نماید تا بهتر بتوانند در برابر تغییرات آینده انعطاف نشان دهند.

در راستای اهداف بالا، طبق یافته‌های حاصل از این پژوهش نتایج نشان داد؛ بهره‌مندی از نظریه سازمان‌های یادگیرنده در نیازسنجی و تعیین اهداف برای آموزش نیروی انسانی هر سازمانی، آن سازمان را با اثربخشی آموزشی روبرو خواهد کرد که در نوبه خود به طرح‌ریزی مناسبی در آموزش کارکنان منجر خواهد شد. همچنین، زمانی که طرح‌ریزی آموزشی منسجمی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده با لحاظ مؤلفه‌های آن شکل گیرد، شیوه‌های اجرای آموزش نیز به‌عنوان یادگیری اثربخش خروجی بهتری برای سازمان خواهد داشت و ارزشیابی‌های این نوع از آموزش‌ها نیز با رضایت کارکنان در راستای بالابردن انگیزش رقم خواهد خورد. نتایج این پژوهش با یافته‌های (Atiku & et al., 2022; Damirchi et al, 2020; Najafpour et al, 2020; Gharib Navaz, 2019; Hamidi et al, 2023 ;Sembera, 2016) همخوانی دارد.

در ارتباط با این یافته، (Nzimakwe & Utete, 2024) اذعان داشته است آموزش کارکنان به‌عنوان نیروی محرکه اصلی و مرکزی برای عملکرد مؤثر و کارآمد شغلی در نظر گرفته می‌شود. از نظر آن‌ها، امروزه در مدل توسعه منابع انسانی هر سازمان، آموزش به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های توسعه و ارتقای کارکنان ملحوظ است. همچنین، باید گفت آموزش و توسعه کارکنان اقدامی راهبردی در سطح فردی باعث ارزشمندی فرد و در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان و در سطح ملی منجر به افزایش بهره‌وری و نتایج مترتب بعدی می‌شود (Noe, 2019). با این دیدگاه نظری، و مطابق یافته‌ها، Gharib Navaz (2019) با اشاره به مقوله‌های اصلی آموزش اثربخش با رویکرد سازمان یادگیرنده و نقش تعاملی این رویکرد به هسته اصلی آموزش در سازمان، اذعان داشته است که رویکرد سازمان یادگیرنده در آموزش کارکنان اثربخش هست. همچنین Hamidi et al (2023) اذعان نموده است آموزش کارکنان با رویکرد مدیریت دانش و یادگیری، بخش اصلی هر شغل محسوب می‌شود و ضمن آن کارکنان از همدیگر می‌آموزند و به دیگران یاد می‌دهند و می‌توان نیازهای دانشی کارکنان و سازمان را به طور موفقیت‌آمیز تأمین کرد. دراین‌ارتباط، در مطالعه‌ای دیگر، Sembera (2016) در پژوهشی در صنعت بانکداری در اوگاندا اذعان داشته است که مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در کسب مزیت رقابتی نسبت به آموزش سازمانی بهتر عمل می‌کند (به نقل از Hamidi et al, 2023). با این تفاسیر،

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

از نظر مشارکت‌کنندگان نیز فرایند آموزش کارکنان چنانچه با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده منسجم شود بانک مسکن را در اهداف توسعه‌ای خود کمک خواهد کرد؛ بنابراین توسعه حرفه‌ای کارکنان با قابلیت‌ها و توانایی‌های شخصی آن‌ها باید در قالب یادگیری تیمی انسجام یابد و یادگیری فردی ممکن است کارآمدی لازم را برای یک فرد داشته باشد، اما یادگیری تیمی با چشم‌انداز مشترک و با تفکر سیستمی اثربخش‌تر هست و به بهره‌وری فردی و تیمی منجر می‌شود.

در تبیین این نتایج، Williamsson & Askenäs (2024) اظهار داشته است در تعیین اینکه آموزش در چه بسترهایی اتفاق می‌افتد و اینکه آیا سازمان‌ها به همراه افراد یاد می‌گیرند، لازم است تا فرایندها و رویه‌های رفتاری جدیدی معرفی شوند و افراد مجبور نباشند به دانش کسانی که ممکن است سازمان را ترک کنند، تکیه کنند. براین‌اساس، امروزه سازمان‌های پیش‌گام حرکت به‌سوی سازمان‌های یادگیرنده، یاددهنده، دانایی محور و خردمحوری را همواره به‌عنوان رویکردهای مناسب می‌دانند (Abili et al, 2017). از طرفی، برای‌آنکه سازمان‌ها خود را در این محیط پرتلاطم حفظ کنند، بایستی خود را از قالب‌های غیرپویا خارج و به سازمان یادگیرنده متحوّل شوند. همهٔ سازمان‌ها یاد می‌گیرند؛ به این معنا که با دنیای متغیر پیرامون خود کنار می‌آیند. اما برخی سازمان‌ها سریع‌تر و اثربخش‌تر یاد می‌گیرند. مهم‌ترین نکته این است که یادگیری را از کار روزمره جدا نکنیم (Selajegeh & Nazeri, 2010). با این تفسیر، می‌توان اذعان نمود طراحی الگوی آموزش کارکنان در بانک مسکن با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده کمک فراوانی در راستای کسب مزیت رقابتی داشته است که نتایج حاکی از آن بوده است.

مطابق تحلیل کمّی پژوهش تمامی چهار عامل موردبررسی بر فرآیند آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده در بانک مسکن معناداری بودند. به طوری که، با توجه به مقادیر بارهای عاملی، نیازسنجی و تعیین اهداف در رتبه اول، اجرای آموزش در رتبه دوم و طرح ریزی آموزشی در رتبه سوم و ارزشیابی آموزش در رتبه چهارم قرار دارد. همچنین شاخص کلی نیکویی برازش نشان از کیفیت قابل قبول کلی مدل در سطح قوی را دارد. بنابر این یافته می توان اذعان نمود که زمانی که مدیران آموزش در سازمان ها، بتوانند نیازسنجی و تعیین اهداف آموزش کارکنان خود را با ویژگی های سازمان یادگیرنده طرح ریزی کنند، شاهد اجرای آموزش با کیفیت خواهند بود و در نتیجه ارزشیابی از آموزش نیز به نتایج مورد نظر خواهد رسید.

بنا بر یافته‌های بالاتر و همسویی با نتایج پژوهش دیگران، می‌توان نتیجه گرفت زمانی‌که نیازسنجی و طرح‌ریزی آموزشی کارکنان با ابعاد سازمان یادگیرنده که متشکل از؛ توجه به قابلیت‌های شخصی، آرمان-های مشترک، تفکر سیستمی، چشم‌انداز مشترک و مدل‌های ذهنی است، اگر در سازمان به اجرا گذاشته شود، یادگیری متفاوت‌تر خواهد یود. باید گفت در سازمان یادگیرنده تمرکز ما بر چیستی آموزش است و

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

سیستم‌ها، اصول و ویژگی‌های سازمان‌هایی را که به‌عنوان یک هویت جمعی یاد می‌گیرند، مورد بررسی قرار می‌دهیم. چراکه، سازمان یادگیرنده سازمانی است که می‌تواند نیازهای آموزشی کارکنان را بخوبی تشخیص داده و ابزارهای لازم را با قابلیت‌ها و توانایی شخصی کارکنان جهت تطبیق خود با آن فراهم آورد. کارکنان از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های مورد نیاز خود جهت دستیابی به موفقیت‌های آتی به طور مستمر بگیرند و این یادگیری با مدل های ذهنی توسعه یافته به یادگیری تیمی نیز کمک خواهد کرد. باید گفت در سازمان یادگیرنده همه کارکنان درگیر شناسایی و حل مسائل سازمانی هستند. در این راستا، سازمان می‌تواند تجربه‌های جدید را در جهت تسهیل امور بهبود بخشد و بر توانایی‌های کارکنان خود بیافزاید. این بدان معنی است که سازمان همواره، درصدد درک نیازهای آموزشی کارکنان خود خواهند بود. همچنین کارکنان سازمان مسئله‌های کاری خود در ارتباط با مشتریان را درک خواهند نمود. این نشان‌دهنده آن است که برای تامین نیازهای مشتری آنچه که در توان دارند جهت تامین نیازهای مشتری بکار گیرند.

در نهایت، مدل طراحی‌شده در این پژوهش تصویر جامعی از فرایند آموزش پرسنل بانک مسکن با رویکرد سازمان یادگیرنده را نشان می‌دهد که در سایر بانک‌ها و نهادهای مالی قابلیت کاربرد دارد. در راستای نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه نمود:

۱. بانک‌ها به ویژه بانک مسکن به لحاظ شرایط محیطی و بومی خود، برای خروج از شرایط پیچیده محیطی نیازمند آموزش کارکنان خویش با رویکرد سازمان یادگیرنده است.

۲. یکی از راه‌های برتری بانک‌ها نسبت به دیگر سازمان رقابتی و تجاری توجه به یادگیری مستمر و همه جانبه است که رویکرد سازمان یادگیرنده با ابعاد آن می‌تواند در ایجاد مزیت رقابتی کمک نماید.

۳. توجه به ابعاد سازمان یادگیرنده در آموزش پرسنل بانک مسکن اعم از؛ آرمان مشترک، توجه به قابلیت‌های فردی، ملحوظ تفکر سیستمی و مدل‌های ذهنی در یادگیری کارکنان با نگاه به یادگیری تیمی می‌تواند کارکنان با انگیزه نماید.

۴. مدیران آموزش بانک مسکن با بهره‌مندی از تحلیل‌های این پژوهش، می‌توانند فرایند آموزش پرسنل خود را از نیازسنجی گرفته تا مرحله ارزشیابی با رویکرد سازمان یادگیرنده طراحی کنند.

۵. به مدیران آموزش در بانک مسکن توصیه می‌گردد آموزش پرسنل را بر اساس شناخت از قابلیت‌های فردی کارکنان، بر مبنای یادگیری تیمی مبتنی بر چشم انداز مشترک و تفکر سیستمی طراحی نمایند تا مدل های ذهنی کارکنان در یادگیری ملحوظ شود.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول مقاله با عنوان *"طراحی و اعتبارسنجی الگوی آموزش پرسنل مبتنی بر نظریه سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه : بانک مسکن)"* می باشد. نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

Abili, K., Narenji Thani, F., & Mazari, E. (2017). A model of Learning Organization and its application in higher education centers. *Research on Educational Leadership and Management*, *3*(12), 35-54. [In Persian] doi: 10.22054/jrlat.2019.31086.1364

Aseinimieyeofori pereowei, A. (2024). Effect of staff training and development on return of capital of listed money deposit banks in akhon . *Bw academic journal*. 9 (1), 113-121. Retrieved from https://bwjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/1873

Ahadi, Z. (2024). Investigating the impact of organizational learning on organizational performance in Day Bank City of Tehran. *Accounting and Auditing Research*, [In Persian] doi: 10.22034/iaar.2024.435212.1707.

Alavi Sang Cheshme, S. J. (2018). *The educational needs of bank employees*. Tehran: Sanjesh and Danesh. [In Persian]

Atiku, S., Kaisara, G., Kaupa, S., & Villet, H. (2022). Dimensions of learning organization: Implications for human resources effectiveness in commercial banks. *Management Science Letters*, *12*(2), 117-124. From http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2021.10.002

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research, 1,* 3, 385-405. Doi/abs/10.1177/146879410100100307

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3,* 2, 77-101.

Damirchi, M., Hoseini, R., & Oladian, M. (2019). Designing an Empowerment pattern for Sepah bank staff based on Organizational Learning. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, *20*(20), 1-25. From http://istd.saminatech.ir/fa/Article/30831

Fadel, R. (2022). The Moderating Role of Training in the Relationship between Knowledge Management and Innovation (Doctoral dissertation, Lebanese American University).

Gharib Navaz, P. (2019). Identifying the characteristics of effective education from the point of view of experts in the field of education, employees and managers of the

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

General Directorate of Cooperation, Labor and Social Welfare of Alborz province. *Master's thesis*, Shahid Beheshti University. [In Persian]

Gronhaug, K. & Stone, R. (2012). The learning organization. *Competitiveness Review* 22(3), 261-275.

Hamidi, F., Babalhavaeji, F., Hariri, N., & Abbasian, H. (2023). Identifying Indicators of Human Resources Training in National Bank of Iran with Knowledge Management Approach. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, *10*(35), 171-214. [In Persian] doi: 10.22054/jks.2022.70965.1546

Hamidi, F., Hariri, N., Babalhavaeji, F., & Abbasian, H. (2024). Providing a training model with knowledge management approach in banks and financial institutions. *Management and Educational Perspective*, *5*(4), 141-168. Doi: 10.22034/jmep.2023.400584.1206

Hillberg Jarl, F. (2024). The impact of leadership on the workplace learning of individuals and teams: a literature review and synthesis. *The Learning Organization*, *31*(3), 411–448. https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0144

Islampanah, M. and Alwani, S. M. (2017). *Education and development of human resources*, 1nd , Tehran: Samir Charter. [In Persian]

Khorasani, A & Abdi, A. (2014). *Applied techniques of educational needs assessment (with emphasis on explaining the requirements of ISO 10015 international standard)*, Tehran: Iran Industrial Research and Education Center, second edition. [In Persian]

Lameck, WU. (2022). The Impact of Training and Development on Staff Performance: A Study of People's Bank of Zanzibar, Tanzania, *Journal of Governance and Public Policy*, 12(1), 68-85. From https://www.ipeindia.org/wp-content/uploads/2022/11/JGPP-Jan-June-2022-To-upload-on-IPE-Website.pdf#page=72

Lilja, J. (2024). Facilitating organizations to dance with the complex "logic of life": Spinning with paradoxes in regenerative appreciative inquiry summits. *The Learning Organization*, *31*(3), 299–316. https://doi.org/10.1108/TLO-01-2023-0006

Mohseni, N. (2020). Feasibility study of establishing e-learning in Sarmayeh Bank. *Management and Educational Perspective*, *2*(2), 1-18. Doi: 10.22034/jmep.2020.239041.1023

Molina-Castillo, F.J., Meroño-Cerdán, A.L., Lopez-Nicolas, C., & Fernandez-Espinar, L. (2023). Innovation and Technology in Hospitality Sector: Outcome and Performance. *Businesses*, 3(1), 198-219. https://doi.org/10.3390/businesses3010014

Momeni, E., Zamani moghadam, A., Jafari, P., & Ghourchian, N. (2020). Providing a model to enhance the education system of National Bank staff. *Journal of Research in Educational Systems*, 14(Special Issue), 239-254. [In Persian] from https://www.jiera.ir/article_109755.html?lang=fa

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

Najafpour, A., Najafbagy, R., & danesh fard, K. (2020). The assessment of realization of the learning organization dimensions in the Iranian Public Owned Banks. *Iranian journal of management sciences*, *15*(58), 109-134. From https://journal.iams.ir/article_332_en.html?lang=en

Nazari Daulatabad R., & Gholami Chenaristan A. (2023). Investigating quality solutions for in-service training courses (case study of National Bank Yasouj employees). *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(25), 615-628. [In Persian] https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/2028

Noe, E.A. (2019). Education and development, translated by Abaslat Khorasani and Somia Daneshmandi, Tehran: Industrial Research and Education Center, 2nd

Nzimakwe , T. I., & Utete, R. (2024). Staff training and employee performance: Perspectives of the workplace. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy (2687-2293)*, *6*(1), 80–86. https://doi.org/10.36096/ijbes.v6i1.475

Parent-Lamarche, A., Dextras-Gauthier, J., & Julien, A.S. (2023). Toward a new model of human resource management practices: construction and validation of the High Wellbeing and Performance Work System Scale. *Frontiers in Psychology*, 14, 1151781. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1151781

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Double day Currency.

Senge, P. M. (2021). *The Fifth Decree on Creating a Learning Organization*, translated by Hafez Kamal Hedayat and Mohammad Roshan, Tehran: Industrial Management Organization, 15th edition. [In Persian]

Senge, P. M., et al. (2009). *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators*, Parents, and Everyone Who Cares About Education, USA: Doubleday. From https://www.tnteu.ac.in/pdf/library/School_Education/7%20%20Schools%20That%20Learn_%20A%20Fifth%20Discipline%20Fieldbook%20for%20Educators,%20Parents,%20and%20Everyone%20Who%20Cares%20About%20Education%20(%20PDFDrive%20).pdf

Sina F S, Mohammadi Chalmardi H, Emadian S O. (2021). The Relationship between Learning Organization and Organizational Learning with the Mediating Role of Empowering Education Staff in East Mazandaran Province. *MEO; 10 (2)* :109-130 URL: http://journalieaa.ir/article-1-224-fa.html [In Persian]

Suksutdhi, T. (2024). Innovation model of Human Resources Training and development for the hotel industry from the ASEAN standard Framework: a case in akhon RATCHASIMA province, Thailand. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 52(1), 267–275. https://doi.org/10.30892/gtg.52126-1203

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]

Talebi, M. (2016). Identifying and Assessing Effective Factors on Iranian Banking System's Challenges. *Journal of Improvement Management*, *10*(3), 131-166. https://www.behboodmodiriat.ir/article_43147.html?lang=fa [In Persian]

Toosi, S. F., Fariborzi, E., & Ghorbani, M. (2022). Designing an Entrepreneurial University Model with an Organizational Learning Approach in Higher Education (Case Study: Educational Units And Centers Of Khorasan Razavi Azad University). *Public Administration Perspective*, *13*(3), 167-186. Doi: 10.52547/jpap.2022.223024.1088

Valipour A, Khalkhali A, Haqqani M. (2021). Internal Monitoring of the Strategic Problems and Properties of the Educational Management of the Agricultural Bank of Iran. *MEO; 9 (2)* :131-161 URL: http://journalieaa.ir/article-1-178-fa.html [In Persian]

Williamsson, I., & Askenäs, L. (2024). Episodic organizational learning in system development. *The Learning Organization, 31(3),* 375–393. https://doi.org/10.1108/TLO-01-2023-0005

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.111]