فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره پنجاهم، بهار ۱۴۰۴- صفحات ۱۲۹-۱۱۱

طراحی و تبیین الگوی دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با رویکرد بهبود کیفیت در اجرای دوره‌های آموزشی

نوع مقاله: پژوهشی

روح ا... حسن پور[۱]
وحید فتاحی سرند[۲]
ناصر فقهی فرهمند[۳]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱/۱۹

چکیده

هر سازمانی به منظور دستیابی به هدف یا اهدافی خاصی ایجاد می شود و روابط، هماهنگی ها و تخصیص منابع به منظور تحقق همان اهداف در سازمان شکل می گیرند و این نیروی انسانی است که سازمان ها را به اهدافش نزدیک می کند. با توجه به اینکه نیروی انسانی مهمترین منبع هر سازمان می باشد مدیران باید به آموزش و افزایش دانش و توانمند سازی آنان برای اداره امور سازمان توجه کافی و لازم را مبذول دارند. هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی دوره های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با رویکرد بهبود کیفیت در اجرای دوره های آموزشی است. این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر روش گردآوری داده‌ها، پژوهشی آمیخته(کیفی و کمی) می باشد. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته بر روی‌داده‌های کیفی، مضامین دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با رویکرد بهبود کیفیت در اجرای دوره‌های آموزشی شناسایی گردید. این ابزارها به صورت یک چارچوب مفهومی در اختیار۱۶ نفر از خبرگان و اساتید دانشگاه قرار گفت و از آن‌ها در خصوص تمامی دسته‌بندی‌های موجود در این چارچوب به صورت یک پرسشنامه نظرسنجی شد. پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان و استفاده از راهنمایی‌های آن‌ها، چارچوب نهایی مورد اصلاح قرار گرفت و مضامین نهایی تأییدشده توسط خبرگان، به صورت پرسشنامه نهایی درآمد و مورد استفاده قرار گرفت. و در مضامین نیاز سنجی ابعاد، نیاز سنجی دانش و نیاز سنجی فردی و سازمانی و همچنین هدف گذاری اموزشی ابعاد ظرفیت سنجی فردی و سازمانی بهمراه اهداف شغلی و سازمانی و نهایتا فرهنگ سازمان یادگیری و در مضامین اجرای امورش و تسهیلات اموزشی و نهایتا ارزشیابی دوره های اموزشی ابعاد ومقوله ها احصا شدند.

---

[۱] دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه ازاد اسلامی، واحد بین‌المللی ارس، تبریز، ایران
Rhasanpour2023@gmail.com
۲ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شبستر، شبستر، ایران (نویسنده مسئول)
v.fattahi@yahoo.com
۳ دانشیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران farahmand@iaut.ac.ir

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

واژه های کلیدی: دوره های آموزشی، صنعت بانکداری، بهبود کیفیت.
طبقه بندی JEL : E58, G21,M31

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

مقدمه

جهان در حال تغییر، شرایط کشورها، تحولاتی که در علم آموزش رخ داده است و تغییر انتظارات و خواسته‌های کارکنان و مشتریان از سازمان‌ها؛ لزوم بهره‌گیری از فرایند آموزشی با چشم‌انداز علمی را موجب شده است (گولسن و گورر[۱]، ۲۰۱۵: ۱). سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی به‌خوبی دریافته-اند که آنچه درراه آموزش منابع انسانی صرف می‌کنند به‌زودی در عملیات و دستاوردهای سازمان انعکاس خواهد یافت (سوانسون و هولتون[۲]، ۲۰۰۹). اگر سازمانی بخواهد در محیط رقابتی خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص و خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. پرورش افراد حرفه‌ای و کارآمد که از آن عنوان توسعه سرمایه انسانی یاد می‌شود، امری ضروری است که سازمان‌ها را برای ادامه حیات و پیشرفت در جهان پر از تغییر و تحول امروزی به آن احتیاج دارند (بازگیر و همکاران، ۱۳۹۹).

اساساً سازمانی می‌تواند به مزیت رقابتی دست یابد که دارای منابع انسانی شایسته باشد. چنانچه در رأس سازمان‌ها مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، باتجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار داشته باشند، موفقیت سازمان دررسیدن به اهداف خود، تضمین می‌شود. توفیق در ایفای نقش‌های مدیریتی بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی کارکنان و سرپرستان در ابعاد مهارتی، دانشی و نگرشی مربوط است (رعنایی و همکاران، ۱۳۹۱). در این میان آموزش، یکی از مهم‌ترین آموزش‌های سازمانی برای کارکنان به شمار می‌رود، زیرا که نیازهای شغلی و شرایط محیطی دائم در حال تغییر است و این آموزش‌ها می‌تواند به افراد برای سازگاری با تغییرات محیطی کمک کند (اولسو و همکاران[۳]، ۲۰۲۱). درواقع هدف اصلی آموزش ضمن خدمت هماهنگ کردن نیازها و اهداف سازمان می‌باشد، تا از طریق کسب مداوم دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مطلوب، بهبود عملکرد کارکنان و مدیران را فراهم سازد (ارنجی و قلتاش[۴]، ۲۰۱۲: ۲). آموزش کارکنان، در حقیقت دانش جدیدی را در سبد آموزش‌های قبلی فرد قرار می‌دهد و آن‌ها را به همراه پیشرفت علوم و فنون پیش می‌برد. آموزش کاربری در سازمان چیزی نیست جز تلاش‌هایی که در جهت ارتقای دانش و آگاهی و مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و نیز استقرار رفتار مطلوب در کارکنان یک مؤسسه یا سازمان صورت می‌گیرد و آنان را برای انجام بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی آماده می‌کند (طرزی و همکاران، ۱۳۹۹).

---

۱ Gulsen, Cet al.

۲ Swanson & Holton

۳Uslu, D., et al.

۴ Orangi, A., & Gholtash, A.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

سازمان‌های به سرمایه انسانی خود با توجه به دانش، شایستگی و قابلیت‌های آن‌ها، به‌عنوان یک مزیت رقابتی نظر دارند، پیشرفت‌های حاصل در علوم و فناوری، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان سازمان‌ها را نیز به چالش می‌کشد و برای مواجهه با این تغییرات سریع، قابلیت‌های کارکنان باید بر اساس یک برنامه جدید و سازمان‌یافته مجدداً ساختاردهی شود. بنابراین در یک محیط پیوسته در حال تغییر، مدیریت موفق، بدون توسعه آموزش حرفه‌ای مستمر کارکنان، غیرممکن است (جلیله وند و همکاران، ۱۴۰۰). سازمان‌های امروزی از ارکان مهمی از قبیل سرمایه، منابع انسانی، فناوری و مدیریت تشکیل یافته‌اند که به‌زعم بسیاری از صاحب‌نظران، منابع انسانی مهم‌ترین رکن دراین‌بین است (بالیو و همکاران[۱]، ۲۰۲۲). زیرا کارایی سازمان‌ها منوط به انجام وظایف درست و صحیح این نیروها در دایره صفی و ستادی است. ازآنجایی‌که هفتاد درصد از منابع و سرمایه سازمان‌ها را منابع انسانی تشکیل می‌دهند، لذا تأمین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیت‌های آموزشی منظم در تمامی سطوح سازمانی است (آسترکی، ۱۳۹۴). سازمان‌ها برای انطباق خود با تغییرات پیش رو و حفظ عملکرد خود ناچارند که از مفروضات و رویکردهای قدیمی خود دست کشیده و با ایجاد اصولی که انعطاف‌پذیری، استفاده از فناوری اطلاعات، مدیریت دانش و انطباق مداوم با تغییرات محیطی جدید را مورد تأکید قرار می‌دهند، عملکرد خود را ارتقاء و در سطوح بالا حفظ نمایند (اوتلو و بنین[۲]، ۲۰۰۹).

آموزش، مهم‌ترین سرمایه‌گذاری سازمان‌ها روی نیروی انسانی است که باهدف افزایش سطح کیفی دانش، نگرش و توانمندی آن‌ها برای انجام وظایف خود و کامیابی سازمان می‌شود (خراسانی و عبدی، ۱۳۹۴).

با توجه به اهمیت و ضرورت ارتقای مهارت‌های منابع انسانی، سازمان‌ها باید استراتژی مناسبی برای افزایش رقابت‌پذیری منابع انسانی خود اتخاذ کنند. با اتخاذ استراتژی‌هایی مبتنی بر ظرفیت‌ها و استعدادهای منابع انسانی و فناوری، یک سازمان می‌تواند چشم‌انداز بزرگ‌تری را برای دستیابی به رشد و اهداف کسب‌وکار متصور شود (بالویی و همکاران[۳]، ۲۰۲۲).

بااین‌حال، هر نوع آموزش به نتایج تعیین‌شده دست پیدا نخواهد کرد، در هر مرحله از پیدایش یک برنامه و شکل‌گیری آن در عمل، امکان بروز افت‌ها و خطاهایی وجود دارد که در این صورت مهم‌ترین پیامد برنامه آموزشی را به وجه مقابل، آنچه از آموزش امید می‌رفته است، یعنی منابع کمیاب را هدر می‌دهد، وقت کاری کارکنان را می‌گیرد و نسبت به اثر برنامه‌های آموزشی بدبینی به

---

۱ Balouei Jamkhaneh, et al.

۲ Othello and Benin

۳ Balouei Jamkhaneh, et al.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

وجود می‌آورد(ژآنگ و همکاران[۱]، ۲۰۲۲). کیفیت و اثربخشی آموزش‌های کاربردی در سازمان معلول عوامل متعددی است که در یک بینش علمی و از منظر برنامه‌ریزی آموزشی، این عوامل را می‌توان در ابعاد نیازسنجی، گزینش هدف‌ها، گزینش و سازمان‌دهی محتوا، فرایند یاددهی- یادگیری، شرایط و امکانات آموزشی – رفاهی و ارزشیابی جستجو نمود (نصری و همکاران، ۱۳۴).

کیفیت مجموع ویژگی‌ها و خصوصیات یک فرآورده یا خدمت است که نمایانگر توانایی آن در برآوردن خواسته‌های بیان‌شده و یا اشاره شده است (تیسیندیو و همکاران[۲]، ۲۰۱۰). بدین ترتیب، خلق تجربه‌ای متمایز و دیجیتالی برای مشتریان در یک بانک اصیل، مبتنی بر نوآوری و هوشمندی سازمانی به‌عنوان چشم‌انداز بانک سپه و نوآوری و رقابت‌پذیری در ارائه خدمت به مشتریان و نقش‌آفرینی در اقتصاد ملی و بین‌المللی به‌عنوان ارزش‌های بنیادی، نیازمند کارکنانی توانمند و شایسته است، که علیرغم افزایش سرمایه‌گذاری و توجه روزافزون نسبت به آموزش و بهسازی نیروی انسانی، تردید میان تصمیم گیران بانک در خصوص اثربخشی برنامه‌ها و کیفیت آموزشی وجود دارد که منجر به دستیابی به چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادین در بانک شود و نبود مدلی که بتوان میزان اثربخشی آموزش‌های ارائه‌شده به کارکنان بانک سپه را ارزشیابی کرد و همچنین تجربه پژوهشگر به‌عنوان یکی از کارکنان بانک سپه، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به سؤال زیر است الگوی دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با رویکرد بهبود کیفیت در اجرای دوره‌های آموزشی شعب بانک سپه استان آذربایجان شرقی چگونه است؟

۱. سوالات تحقیق

سوال اصلی:

- الگوی دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با رویکرد بهبود کیفیت در اجرای دوره‌های آموزشی در شعب بانک سپه استان آذربایجان شرقی چگونه است؟

سوالات فرعی:

- مضامین دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با رویکرد بهبود کیفیت در اجرای دوره‌های آموزشی در شعب بانک سپه استان آذربایجان شرقی کدامند؟
- برازش الگوی دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با رویکرد بهبود کیفیت در اجرای دوره‌های آموزشی در شعب بانک سپه استان آذربایجان شرقی چگونه است؟

---

۱ Zhang, M, et al.

۲ Tsinidou, M et al.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

۲. روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر روش گردآوری داده‌ها، پژوهشی آمیخته (کیفی و کمی) محسوب می‌شود. پژوهش بر اساس شیوه‌های ترکیبی نوعی راهبرد پژوهشی یا روش‌شناسی برای گردآوری، تحلیل و ترکیب داده‌های کمی و کیفی است که برای فهم مسائل پژوهشی در زمان انجام یک پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد. زمانی استفاده از پژوهش ترکیبی قابل توجیه است که فهم بهتر مسئله پژوهش، ضرورت بهره‌گیری از داده‌های کمی و کیفی را ایجاب کند. وقتی پژوهشگر می‌خواهد از نقاط قوت یک رویکرد برای جبران نقاط ضعف رویکرد دیگر بهره جوید، استفاده از این طرح می‌تواند مفید باشد داده‌های کیفی بر شیوه‌های کیفی گردآوری داده‌ها نظیر مصاحبه عمیق و مشاهده استوار است که یافته‌های متنی را ارائه می‌دهد و نگاه‌های مختلف نسبت به موضوع مورد بررسی را مطرح و تصویر پیچیده‌ای از پدیده عرضه می‌کند.

خلق تجربه‌ای متمایز و دیجیتالی برای مشتریان در یک بانک اصیل، مبتنی بر نوآوری و هوشمندی سازمانی به‌عنوان چشم‌انداز بانک سپه و نوآوری و رقابت‌پذیری در ارائه خدمت به مشتریان و نقش‌آفرینی در اقتصاد ملی و بین‌المللی به‌عنوان ارزش‌های بنیادی، نیازمند کارکنانی توانمند و شایسته است، که علیرغم افزایش سرمایه‌گذاری و توجه روزافزون نسبت به آموزش و بهسازی نیروی انسانی، تردید میان تصمیم گیران بانک در خصوص اثربخشی برنامه‌ها و کیفیت آموزشی وجود دارد که منجر به دستیابی به چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادین در بانک شود.

در این مرحله، پروتکل مصاحبه تدوین می‌شود که در آن موضوعاتی که باید در باب آن‌ها پرسش‌هایی مطرح شود را شامل می‌شود. در این چارچوب این امر در نظر گرفته شد که پس از معرفی خود و بیان علت مصاحبه، یک تعریف کلی از آموز کارکنان و کیفیت آموزش و اهمیت آن در نظام بانکی به عمل می‌آید. سپس از مصاحبه شونده خواسته می‌شود ضمن معرفی مختصری از خود، وضعیت دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با بیان نماید و عوامل موثر بر بهبود کیفیت آموزش های کاربردی را بیان کند. برای احصاء بهتر عوامل موثر بر دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری، از میان طیف‌های مختلفی از افراد، که در این زمینه فعالیت دارند و همچنین صاحب‌نظران آکادمیک مصاحبه به عمل آمد، که در این بین ۱۶ نفر از خبرگان بانک سپه در استان‌آذربایجان شرقی بودند.

در شروع مصاحبه، به مصاحبه شوندگان بیان گردید که هدف از این پژوهش طراحی الگوی دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با رویکرد بهبود کیفیت در اجرای دوره‌های آموزشی است. سپس اهمیت و ضرورت این پژوهش و همچنین یک تعریف کلی از آموزش کارکنان و کیفیت آموزش ارائه گردید. پس از آن از مصاحبه شوندگان درخواست شد دیدگاه‌ها و نظرات خود را در این

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

باب مطرح نماید. برخی مواقع نیز سؤالات در خصوص عوامل خاص بیان می‌شد تا مصاحبه شوندگان توضیحات بیشتر و جزئی‌تری را بیان نمایند. مدت زمان مصاحبه از ۴۰ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود و در انتها از مصاحبه شونده خواسته شد، اگر در خصوص آنچه که در مصاحبه گذشته است، نظری دارد بیان نماید..

بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته بر روی‌داده‌های کیفی، مضامین دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با رویکرد بهبود کیفیت در اجرای دوره‌های آموزشی شناسایی گردید. این ابزارها به صورت یک چارچوب مفهومی در اختیار۱۶ نفر از خبرگان و اساتید دانشگاه قرار گفت و از آن‌ها در خصوص تمامی دسته‌بندی‌های موجود در این چارچوب به صورت یک پرسشنامه نظرسنجی شد. پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان و استفاده از راهنمایی‌های آن‌ها، چارچوب نهایی مورد اصلاح قرار گرفت و مضامین نهایی تأییدشده توسط خبرگان، به صورت پرسشنامه نهایی در-آمد و مورد استفاده قرار گرفت.

۳. تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های پژوهش

استفاده از مصاحبه با خبرگان، جهت گردآوری اطلاعات و استخراج مفاهیم اولیه به روش تحلیل مضمون با رویکرد کیفی اولین مرحله جهت احصا داده‌ها بود. از آنجایی که هدف این تحقیق طراحی الگوی دوره های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با رویکرد بهبود کیفیت در اجرای دوره های آموزشی بود، از این رو پژوهشگران تلاش کردند پس از استخراج مفاهیم از مصاحبه‌ها، مفاهیم، جملات، پاراگراف‌های مرتبط با موضوع پژوهش را شناسایی و استخراج کنند.

در مرحله نخست مضامین اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها با رویکرد روش تحلیل کیفی (تحلیل مضمون) با توجه به اصول تحقیق که در فصل پیشین بدان اشاره شد، دسته‌بندی شده است. بر اساس گام‌های روش تحلیل مضمون، برای تحلیل، متن مصاحبه‌ها چندین بار به دقت مطالعه و سپس کدگذاری شد. همان‌گونه که شرح داده شد، در ابتدا جهت تشکیل چارچوب اولیه، شاخص‌هایی که در جهت سرمایه اجتماعی پلیس پیشگیری با استفاده از مصاحبه‌ها احصا شد، سپس داده‌های بدست آمده به صورت سطر به سطر جهت استخراج مفاهیم اولیه کدگذاری شدند. تعداد زیادی کد بدست آمد که از میان کدهای اولیه، با مطالعه رفت و برگشتی میان داده‌ها، مفاهیم مشترک و مشابه از نظر معنایی ترکیب شد، پس از آن سعی شد، این عوامل طبقه‌بندی شوند، پس از اینکه مفهوم‌سازی اولیه کامل و عملیات کدگذاری انجام شد، نوبت به دسته‌بندی یا جای گزاری شاخص ها در ابعاد رسید. در ادامه زمانی که داده‌ها کد گذاری شدند، مضمون ها

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

شکل گرفت و پس از بازبینی و تعریف آن‌ها، نتایج در قالب مضمون‌های پایه، سازمان دهنده و فراگیر دسته بدنی گردید.

بدین ترتیب که پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها ۱۱۳ کد اولیه شناسایی گردید که پس از حذف مفاهیم تکراری و هم مفهوم، مفاهیم اولیه به ۱۱۰ مضمون پایه تعدیل گردید، با نظر پژوهشگران در ۱۸ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر، مطابق جدول ۱ دسته‌بندی گردید.

جدول۱: مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با رویکرد بهبود کیفیت در اجرای دوره‌های آموزشی (نیازسنجی آموزشی)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
نیازسنجی آموزش	نیازهای دانشی	ایجاد سازمان یادگیرنده تعریف اهداف دوره‌های آموزش تعیین نیازهای آموزشی سازمان شناسایی مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان مقایسه عملکرد فرد با سایر همکاران
	نیازسنجی فردی	توجه به علایق و تحصیلات کارکنان نیاز به تغییر در کارکنان توانایی تغییر در رفتار کارکنان شناخت کمی و کیفی کارکنان شناخت ترجیحات کارکنان ارتقاء توانایی کارکنان بهبود استعدادهای کارکنان رشد مهارت‌های کارکنان توجه به بهره وری کارکنان
	نیاز سنجی سازمانی	بررسی و شناخت امکانات سازمان شناخت کارکنان از انتظارات شغلی تدوین استانداردهای آموزشی شناخت ترجیحات سازمان شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان از راه مطالعه وظایف آنها در یک سازمان

منبع: نتایج تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

جدول ۲:مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با رویکرد بهبود کیفیت در اجرای دوره‌های آموزشی (هدف گذاری آموزش)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
هدف گذاری آموزش	ظرفیت سازی فردی	آگاهی کارکنان از وظایف و انتظارات شغلی ایفا کردن نقش فراهم کردن زمینه های مناسب برای یادگیری افراد ایجاد بینش نسبت به نقش سازمانی یادگیری قوانین و مقررات سازمان آموزش مهارت‌های نرم و سخت به کارکنان
	اهداف شغلی	ترسیم آینده شغلی کارکنان توجه به ارتقاء شغلی کارکنان تحلیل شکاف های مهارتی کارکنان خودکارآمدی کارکنان مسئولیت پذیری کارکنان شناسایی شایستگی کارکنان
	ظرفیت سازی سازمانی	تعیین هدفهای آموزشی در ارتباط با خط مشی ها ی تعیین شده مطالعه نتیجه مدیریت عملکرد کارکنان شناسایی عناصر تشکیل دهنده کار و وظایف مربوط به کارکنان تدوین مستمر برنامه‌های آموزش ضمن خدمت
	فرهنگ سازی یادگیری	فرهنگ سازی برگزاری آموزش کارکنان ترغیب کارکنان برای حضور در دوره‌های آموزش همکاری گروهی تعامل کارکنان با مدرسان تخصیص پاداش برای شرکت در دوره‌های آموزشی

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

	اهداف سازمانی	تعیین هدفهای آموزشی در ارتباط با خط مشی ها ی تعیین شده مطالعه نتیجه مدیریت عملکرد کارکنان شناسایی عناصر تشکیل دهنده کار و وظایف مربوط به کارکنان توجه به تغییرات محیطی شناخت نیازهای جامعه در نظر گرفتن تحولات سازمانی آگاهی از رویه‌ها و سیاست های سازمان

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۳:مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با رویکرد بهبود کیفیت در اجرای دوره‌های آموزشی (اجرای آموزش)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
اجرای برنامه آموزش	تعیین روش‌های آموزش	آموزش آنلاین برگزاری وبینارهای آنلاین آموزش تعاملی شبیه سازی آموزش سخنرانی کردن آموزش متقابل کارکنان آموزش الکترونیکی کارکنان آموزش ضمن خدمت کارکنان برگزاری کارگاه‌های آموزشی شخصی سازی و سفارشی کردن آموزش الگوبرداری از سازمان های موفق
	ویژگی‌های مدرسین	کیفیت مدرسین دورهای آموزشی مهارت‌های کلامی مدرسین مهارت‌های فناوری مدرسین، مهارت های بدن مدرسین استفاده از افراد زبده کارآزموده

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

	ویژگی فراگیران	انگیزش کارکنان برای حضور در دوره‌های آموزشی انگیزه و علاقه مندی برای آموزش تجانس تحصیلی تجانس تجربی دوره‌های آموزشی طی شده درک شیوه‌های یادگیری کارکنان
	چرخش شغلی	جابجایی دورهای کارکنان تغییر متناوب حیطه‌های کاری فراگیری نقش‌های جدید توسط کارکنان تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، سطح دانش و مهارت‌های موجود.

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۱:مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با رویکرد بهبود کیفیت در اجرای دوره‌های آموزشی (تسهیلات آموزشی)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
تسهیلات آموزشی	تجهیزات آموزشی	برگزاری جلسات آموزش گروهی حضوری استفاده از پلتفرم‌های متعدد استفاده از ویدئوهای آموزشی استفاده از کتاب‌های راهنما تعریف هزینه‌های دوره‌های آموزشی
	برنامه ریزی اجرا	برگزاری جلسات گروهی برای آموزش ایجاد فضای مناسب برای بیان اندیشه‌های کاری تعیین جدول زمانی آموزش برنامه ریزی برای آموزش برنامه ریزی برای اثربخشی دوره‌های آموزش ایجاد یک برنامه آموزشی و توسعه کارکنان مکان مناسب برای آموزش زمان مناسب برای آموزش شیوه سازمان دهی دورهای آموزش در نظر گرفتن محتوی دروس

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

		تعیین خط مشی‌ها و اولویتها ی برنامه های آموزش
	حمایت مدیران	نگرش مدیران به آموزش کارکنان تشویق و حمایت مدیران برای یادگیری کارکنان تشویق به تسهیم اطلاعات توسط کارکنان

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۲:مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با رویکرد بهبود کیفیت در اجرای دوره‌های آموزشی (اجرای آموزش)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
ارزشیابی دوره آموزش	ارزیابی اثربخشی دور- های آموزشی	هم راستا بودن دوره‌های آموزش همگن بودن دوره‌های آموزش توجه به اهداف سازمانی توجه به انگیزش کارکنان در جهت شرکت در دوره‌های آموزشی نقش فعال شرکت کنندگان در دوره آموزش شناخت روحیات کارکنان توجه به کیفیت دوره‌های آموزش
	ارزشیابی فردی	میزان رضایت کارکنان میزان یادگیری حاصل شده تشخیص تغییر رفتار کارکنان انتخاب جایگاه متناسب با قابلیت‌های شخصی و توانمندی کارکنان شناسایی نقاط ضعف و قوت کارکنان
	بهره وری دوره آموزش	تدوین الگوی سنجش اثربخشی دورهای آموزشی تعریف معیارهای واکنش، بررسی نتایج کسب شده جذاب بودن دوره‌های آموزش جدید بودن دوره های آموزش فرایند یادگیری- یاددهی

منبع: نتایج تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

۴. بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق به بررسی و طراحی الگوی دوره‌های آموزشی کاربردی در صنعت بانکداری با رویکرد بهبود کیفیت در اجرای دوره‌های آموزشی پرداخته شد. بر اساس مطالب بیان شده عصر حاضر را باید تلفیقی از ارتباطات و اطلاعات دانست که در آن نیروی انسانی بیش از زمان‌های گذشته به اطلاعات و برقراری ارتباط برای کسب اطاعات نیاز دارد. فناوری اطاعات و ارتباطات در طی مدت زمان کوتاهی توانسته زندگی انسانها را به نحو چشمگیری دگرگون سازد و باعث تحول و توسعه در زمینه‌های مختلف شود. علاوه بر آن، پیشرفت سریع و پرشتاب کشورها در زمینه‌های گوناگون اجتماعی، اقتصادی، علمی و فناوری امری رایج و پذیرفته شده است که این امر حاکی از ضرورت توجه بیشتر به توسعه به ویژه توسعه منابع انسانی است. منابع انسانی و سرمایه انسانی به عنوان دارایی‌های هوشمند و با ارزش سازمان‌ها، بزرگترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شوند و سازمان‌ها با توجه دانش، شایستگی و قابلیت سرمایه انسانی خود یک مزیت رقابتی ایجاد میکنند. توانمندسازی منابع انسانی رویکردی نوین در راستای توسعه منابع انسانی است و توسعه منابع انسانی متخصص، توانمند و با مهارت بالا مشخص کننده میزان نوآوری، بهره‌وری، خدمات، کیفیت محصوالت، سودآوری و رقابت پذیری در جامعه است. هر سازمانی در صورتی میتواند به هدفگذاری صحیح به اهداف خود برسد که موانع رشد و بالندگی کارکنان را برطرف و به حداقل برساند و در مقابل زمینه را برای توسعه حرفهای آنان فراهم آورد. بنابراین، توجه به تمامی ابعاد بالندگی و توسعه حرفه‌ای منابع و سرمایه انسانی اعم از فکری، نگرشی، شغلی، ادراکی و رفتاری لازم و ضروری است

جهان در حال تغییر، شرایط کشورها، تحولاتی که در علم آموزش رخ داده است و تغییر انتظارات و خواسته‌های کارکنان و مشتریان از سازمان‌ها؛ لزوم بهره‌گیری از فرایند آموزشی با چشم‌انداز علمی را موجب شده است. سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی به‌خوبی دریافته‌اند که آنچه درراه آموزش منابع انسانی صرف می‌کنند به‌زودی در عملیات و دستاوردهای سازمان انعکاس خواهد یافت. اگر سازمانی بخواهد در محیط رقابتی خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص و خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. پرورش افراد حرفه‌ای و کارآمد که از آن عنوان توسعه سرمایه انسانی یاد می‌شود، امری ضروری است که سازمان‌ها را برای ادامه حیات و پیشرفت در جهان پر از تغییر و تحول امروزی به آن احتیاج دارند. افراد بدون داشتن دانش و مهارت‌های لازم قادر به انجام وظایف و فعالیت‌های سازمان‌ها نبودند. پیامد چنین تغییرات و تحولات عظیم صنعتی، تکنولوژیکی، اقتصادی و... در قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم ضرورت آموزش را در سازمان‌ها به امری حیاتی مبدل کرد. آموزش ضمن خدمت مجموعه فعالیت‌های

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

نیازسنجی شده و برنامه‌ریزی‌شده به‌منظور اصلاح و بالا بردن دانش، مهارت، نگرش و رفتار اعضای سازمان برای انجام وظایف خاص محوله سازمانی است. تغییرات سریع و مداوم یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های امروزی است. سازمان‌ها معمولاً دارای اهداف مشترکی همچون کیفیت کاری بالا، عملکرد مؤثر و ارائه خدمات مناسب به مشتری، در محیطی بسیار پویا و متغیر هستند. چابکی یک قابلیت سازمانی است که برای رسیدن به اهداف اشاره شده باید مدنظر مدیران قرار گیرد. سازمان‌های به سرمایه انسانی خود با توجه به دانش، شایستگی و قابلیت‌های آن‌ها، به‌عنوان یک مزیت رقابتی نظر دارند، پیشرفت‌های حاصل در علوم و فناوری، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان سازمان‌ها را نیز به چالش می‌کشد و برای مواجهه با این تغییرات سریع، قابلیت‌های کارکنان باید بر اساس یک برنامه جدید و سازمان‌یافته مجدداً ساختاردهی شود. بنابراین در یک محیط پیوسته در حال تغییر، مدیریت موفق، بدون توسعه آموزش حرفه‌ای مستمر کارکنان، غیرممکن است.

در این مطالعه در مرحله نخست مضامین اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها با رویکرد روش تحلیل کیفی (تحلیل مضمون) با توجه به اصول تحقیق که در فصل پیشین بدان اشاره شد، دسته‌بندی شده است. بر اساس گام‌های روش تحلیل مضمون، برای تحلیل، متن مصاحبه‌ها چندین بار به دقت مطالعه و سپس کدگذاری شد. همان‌گونه که شرح داده شد، در ابتدا جهت تشکیل چارچوب اولیه، شاخص‌هایی که در جهت سرمایه اجتماعی پلیس پیشگیری با استفاده از مصاحبه‌ها احصا شد، سپس داده‌های بدست آمده به صورت سطر به سطر جهت استخراج مفاهیم اولیه کدگذاری شدند. تعداد زیادی کد بدست آمد که از میان کدهای اولیه، با مطالعه رفت و برگشتی میان داده‌ها، مفاهیم مشترک و مشابه از نظر معنایی ترکیب شد، پس از آن سعی شد، این عوامل طبقه‌بندی شوند، پس از اینکه مفهوم‌سازی اولیه کامل و عملیات کدگذاری انجام شد، نوبت به دسته‌بندی یا جای گزاری شاخص ها در ابعاد رسید. در ادامه زمانی که داده‌ها کد گذاری شدند، مضمون ها شکل گرفت و پس از بازبینی و تعریف آن‌ها، نتایج در قالب مضمون‌های پایه، سازمان دهنده و فراگیر دسته بدنی گردید. بدین ترتیب که پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها ۱۱۳ کد اولیه شناسایی گردید که پس از حذف مفاهیم تکراری و هم مفهوم، مفاهیم اولیه به ۱۱۰ مضمون پایه تعدیل گردید، با نظر پژوهشگران در ۱۸ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر، دسته‌بندی گردید.

مضمون فراگیر در این مطالعه ارزشیابی دوره آموزش بوده است. مضامین سازمان دهنده شامل ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی، ارزشیابی فردی و بهره وری دوره آموزش بوده است. مضامین پایه استخراج شده نیز به شرح زیر بود:

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

- هم راستا بودن دوره‌های آموزش
- همگن بودن دوره‌های آموزش
- توجه به اهداف سازمانی
- توجه به انگیزش کارکنان در جهت شرکت در دوره‌های آموزشی
- نقش فعال شرکت کنندگان در دوره آموزش
- شناخت روحیات کارکنان
- توجه به کیفیت دوره‌های آموزش
- میزان رضایت کارکنان
- میزان یادگیری حاصل شده
- تشخیص تغییر رفتار کارکنان
- انتخاب جایگاه متناسب با قابلیت‌های شخصی و توانمندی کارکنان
- شناسایی نقاط ضعف و قوت کارکنان
- تدوین الگوی سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی
- تعریف معیارهای واکنش،
- بررسی نتایج کسب شده
- جذاب بودن دوره‌های آموزش
- جدید بودن دوره های آموزش
- فرایند یادگیری- یاددهی

۴-۱-پیشنهادات در راستای تحقیق

در تشریح نتایج میتوان اینگونه استنباط کرد وقتی که از مقوله سازمانی در توسعه حرفه ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری صحبت میشود، منظور تمام عوامل سازمانی است که فرایندهای سازمانی را شکل میدهند که شامل گزینش مناسب افراد، مدیریت منابع انسانی و برنامه ریزی جهت جذب و حفظ استعدادهای نهفته و تخصص‌گرایی، تعیین اهداف حرفه‌ای و فردی، مهارت بین فردی، توجه به تفاوت های فردی، ایجاد جریان اطلاعات مناسب و نظاممند در سازمان و وجود سیستم ارزیابی تسهیل امور و فرایندهای آموزشی و استفاده از تجارب حرفه ای همکاران است. عوامل سازمانی به نوع فرهنگ سازمانی نیز بستگی دارد، باز بودن نسبت به عقاید و نوآوری ها، اقدامات حمایتی، بهبود جو سازمانی، ایجاد فرهنگ پذیرش تغیر از عوامل فرهنگی هستند که در بانک ها به توسعه حرفه ای کارکنان و مدیران آموزشی کمک میکنند، اما نباید از وجد سیستم

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

اعتبارسنجی و زیرساخت های سازمانی در جهت توسعه برنامه های آموزشی و توسعه چشم انداز برای واحدهای آموزشی غافل شد. مدیران آموزشی با ایجاد پیوند مناسب بین نیازهای سازمانی و فراسازمانی موجب توسعه کار راهه شغلی و تحقیقات آموزشی در بانک و ارتقای سطح حرفه ای افراد میشوند.

پیشنهاد دیگر ارائه شده در این پژوهش به این صورت بوده است که مقوله دیگر موثر بر بهبود کیفیت در دوره آموزشی، مقوله فردی است که مشخص می سازد تنها ساختار یک بانک بر توسعه حرفه ای مدیران آموزشی تاثیرگذار نیست، بلکه عواملی که به خود مدیران بازمیگردد و جزء عوامل فردی است نیز از اهمیت باالای برخوردار است. افراد دارای یک سری مهارت های ذاتی هستند که مسئولیت پذیری و خودکنترلی، انعطاف پذیری، درک وظایف و مسئولیت ها و صبر و شکیبایی را شامل می شود. مهارت فنی مدیران نیز در توسعه حرفه ای به کمک آنان می شتابد. برای مثال قدرت حل مساله و تصمیم گیری، درگیرکردن دیگران در خلق یک چشم انداز مشترک، مسئولیت پذیری و پاسخگویی و اخالق حرفه ای از مهارت هایی هستند که به صالحیت حرفه ای و در نهایت توسعه حرفه ای مدیران آموزشی می انجامند. مهارت ارتباط کالای، مدیریت مشارکتی و نیازآفرینی و داشتن روحیه دموکراتیک، مهارت های ادراکی و درک متقابل باعث می شوند تا کارکنان اعتماد بیشتری نسبت به مدیران آموزشی داشته باشند و درک متقابل اتفاق بیفتد. در بین عوامل فردی داشتن مهارت های انگیزشی و مدیریت تغییر، مهارت در مدیریت تضاد و تعارض، ایجاد تعامل و انگیزه و درگیرشدن در محیط های یادگیری محور نیز نقش موثری در توسعه حرفه ای مدیران آموزشی در صنعت بانکداری دارند.

مقوله فناورانه به مدیریت پروژه یعنی سامانه مدیریت برنامه ها، وجود سامانه مدیریت منابع انسانی، اعتباربخشی و وجود سامانه مدیریت بودجه اشاره دارند. داشتن یک سامانه مدیریت منابع انسانی هدفمند و دقیق که برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی را سرلوحه قرار داده باشد و در جهت بهبود شرایط کاری گام بردارد از مهمترین فاکتورهای فناورانه است که در توسعه حرفه ای مدیران آموزشی نقش دارند. همچنین، مقوله فناورانه الزامات آموزشی را نیز شامل میشود و وجود سامانه برگزاری دوره های آموزشی آفالین، وجود سامانه ارزشیابی برنامه آموزشی، وجود سامانه برگزاری دوره های آموزشی آنالین و الکترونیکی و وجود سامانه بازخورد آموزشی بسترهای متفاوتی برای ارائه برنامه آموزشی جهت توسعه حرفه ای مدیران آموزشی فراهم مینمایند. بنابراین، مدیریت شبکه آموزشی داخلی، وجود سامانه دستیابی به سوابق آموزشی و سازماندهی مجدد کلیه خدمات حرفه ای از جمله راهکارها برای بومی سازی برنامه های آموزشی است. بومی سازی این بستر را فراهم میآورد تا مدیران آموزشی بتوانند از خدمات حرفه ای درون بانکی به شیوه ای امن و مطلوب

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

بهره ببرند. برای پیاده سازی برنامه های آموزشی توسط مدیران آموزشی وجود سامانه مدیریت دانش، گردآوری و تحلیل داده های آموزشی، شناسایی بهترین سامانه آموزشی و همچنین داشتن مهارت فناوری و وجود سامانه مدیریت فضا و تجهیزات ضروری است.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

منابع

۱. آسترکی، مرضیه (۱۳۹۴). رابطه بین دوره‌های آموزش ضمن خدمت و کارایی کارکنان دانشگاه های آزاد اسلامی استان لرستان. *نوآوری های مدیریت آموزشی*.۱۰(۴)، ۱۹-۳۰.

۲. بازگیر، تهمینه؛ حجازی، اسد؛ کربلایی حسین افشار، مژگان. (۱۳۹۹). تعیین میزان تأثیر دوره ای آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی مدیران ابتدایی شهر تهران. *راهبردهای نوین تربیت معلم*. ۶(۱۰)، ۶۳-۸۸.

۳. جلیله وند؛ علی اکبر؛ خسروی، پرستو؛ شیرزاد کبریا، بهارک و بنیسی، پریناز. (۱۴۰۰). ارائه الگوی آموزش حرفه‌ای کارکنان (مورد مطالعه: شرکت آژند قشم). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*. ۸(۲۹)، ۹۸-۱۲۲.

۴. جوان امانی، ودود، اکبری، حمید.(۱۴۰۱). بررسی تاثیر کیفیت خدمات بانکداری بر رضایت مندی مشتریان با استفاده از مدل سروکوال (مورد مطالعه: بانک مسکن شعب تهران)، *نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی*، ۱۱(۴۰)، ۶۴-۴۳.

۵. خراسانی، اباصلت؛ عبدی، اکبر. (۱۳۹۴) تکنیکهای کاربردی نیازسنجی آموزشی (با تاکید بر تشریح الزامات استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵) تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

۶. رعنایی، حیب اله؛ سلطانی، مریم؛ یزدانی، حمید رضا(۱۳۹۱). شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران: تحلیل محتوای مدل های شایستگی مدیران. *نشریه علمی ترویجی مطالعات منابع انسانی*. ۱(۳)، ۵۰-۲۷.

۷. طرزی، محمد؛ پارسامعین، کورش؛ افکانه، صغری. (۱۳۹۹). شناسایی معیارها و مؤلفه‌های اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک رفاه کارگران. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*. ۱۲(۴۲)، ۹۵-۱۲۰.

۸. کهخایی اکبری، رضا، خوزین، علی، گرگانلی دوجی، جمادردی و بخاراییان، مریم.(۱۴۰۲). ارائه الگوی پیشگیری از استرس مالی در صنعت بانکداری، *نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی*، ۱۲(۴۳)، ۱۰۵-۱۲۹.

۹. نصری، صادق؛ کرم پور، عبدالحسین؛ پیروزنیا، مهرداد. (۱۳۹۴). بررسی راه کارهای کیفیت بخشی به آموزش‌های ضمن خدمت. *نشریه فناوری آموزش*. ۱۰(۴) ۳۴۷-۳۶۱.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

10. Armstrong, M. M., Landers, L. R. (2018). Gamification of employee training and development: Gamification of employee training, *International Journal of Training and Development*, 22(4), 1-14.
11. Balouei Jamkhaneh, H., Shahin, A., Parkouhi, S.V. and Shahin, R. (2022), "The new concept of quality in the digital era: a human resource empowerment perspective", *The TQM Journal*, Vol. 34 No. 1, pp. 125-144..https://doi.org/10.1108/TQM-01-2021-0030.
12. Balouei Jamkhaneh, H., Shahin, R., and Chiara Leva, M. (2021), A new framework for optimisation and effectiveness of service operations approaches to reduce human errors in healthcare, *International Journal of Human Factors and Ergonomics* 1(1):1 DOI:10.1504/IJHFE.2021.1003-6737.
13. Gulsen, C., Ates, A and Gurer Bahadir, e. (2015). The thoughts of school principals about the effects of educational supervisors on training of teachers in terms of professions, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 174, 103 - 108.
14. Orangi, A., & Gholtash, A. (2012). Effectiveness of in - Service Education on staff and teachers in Shiraz. *Quarterly journal of new approaches in educational Administration*. Islamic Azad University Marvdasht, 2(5), 95 - 114.
15. Tsinidou, M., Gerogiannis, V. and Fitsilis, P. (2010), "Evaluation of the factors that determine quality in higher education: an empirical study", *Quality Assurance in Education*, Vol. 18 No. 3, pp. 227-244. https://doi.org/10.1108/09684881011058669.
16. Uslu, D., Marcus, J., Marcus, J ., Kisbu-Sakarya, J. Y. (2021). Toward Optimized Effectiveness of Employee Training Programs: A Meta-Analysis, *Journal of Personnel Psychology* 21(2), 34-48.
17. Zhang, M,M Hassan, H., Wendy , M., Duo Zhang, M. (2022). Research on the problems and countermeasures of new employee training in YanTai commercial bank. LicenseCC BY 4.0 54-66.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]