

Original Article (Qualitative)

Designing a training model for Maskan Bank personnel with a learning organization approach

Mahdi Dehghanian¹ , Sadraddin Sattari² , Turan Soleimani³ 

1- PhD student, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran
2- department of educational sciences, ardabil branch, islamic azad university, ardabil, iran
3- Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Ardabil Branch

Receive:

26 July 2024

Revise:

28 December 2024

Accept:

26 March 2025

Keywords:

Personnel training, educational needs assessment, learning organization approach, team learning

Abstract

The present study was conducted with the aim of designing a personnel training model for Maskan Bank with a learning organization approach. This research was applicable-developmental in terms of its purpose, and was conducted with a qualitative approach of content analysis. The target population consists of academic experts in the field of educational management and banking. The research participants were 16 executive experts (subject-specific experts, managers and vice-presidents of Maskan Bank) as key informants, selected by purposive sampling and snowball method considering theoretical saturation. The data collection tool included semi-structured interviews with participants and document study. For data analysis, Atride-Sterling's (2001) three-stage coding was used utilizing MaxQDA software. After analyzing the data, the network of the themes of the staff training of Maskan Bank with the learning organization approach was formulated with 36 concepts (basic themes), 9 organizing themes, and 2 comprehensive themes. The research findings showed that the characteristics of the learning organization included personal capabilities and abilities, systemic thinking, shared vision, mental patterns and models, and team learning; and the staff training process included needs assessment and goal setting, training planning, training implementation, and evaluation. In general, it can be said that considering the learning organization in training employees in the form of a comprehensive and inclusive model, the improvement of the quality of staff training and the acquisition of competitive advantage could be anticipated.

Please cite this article as (APA): Dehghanian, M., Sattari, S. and Soleimani, T. (2026). Designing a training model for Maskan Bank personnel with a learning organization approach. *Management and Educational Perspective*, 8(1), 302-21.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.467768.1398>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Sadraddin Sattari

Email: sadraddin1356@yahoo.com



Extended Abstract

Introduction

Training is included as one of the sub-categories of staff development and promotion in the human resource development model in an organization. Therefore, one of the basic measures that make organizations efficient is the continuous development of human capital through training. In fact, training and development are the main conditions for the progress and success of any organization and contribute to competitiveness in a competitive environment (Noe, 2019). Therefore, the strategic position and importance of education in the survival and development of the organization is undeniable (Islampanah & Alvani, 2017); because through education, are the job needs of employees met and the need of employees to acquire new skills and knowledge is possible (Nazari Daulatabad & Gholami Chenaristan, 2023); and in this regard, Nzimakwe & Utete (2024) have considered the education and learning of employees in a learning organization the reason of employee performance increasing.

However, in the banking system as one of the parts of the competitive business environment, its successful growth depends on the learning organization; and commercial banks need trained and efficient employees (Lameck, 2022) to deal with the challenges of modern business. Nonetheless, it must be said that the quality of banking depends on the level of education and learning of its employees (Alavi Sang Cheshme, 2018). Undoubtedly, the most specialized and main prerequisites for training are, first of all, the development of a suitable training model, which, if not properly developed and implemented, will have undesirable effects on other training processes. Therefore, one of the leading issues for training managers is the issue of achieving a suitable training model for employees, which, according to research history, has not been researched as much in this area as in other banks such as; National Bank, Tejarat, Sepah and other banks. This issue therefore poses the most important question for the leading study, which is: what is the training model for Maskan Bank personnel with a learning organization approach?

Theoretical Framework

Human Resource Training with a Learning Organization Approach

Today, training is recognized as a tool through which organizations strengthen and improve their human assets as sustainable capital (Mohsen, 2020). Whenever the issue of poor employee performance is raised, the issue of providing employee training has been in the spotlight (Nzimakwe & Utete, 2024). Therefore, employee training is a pre-planned study of an organization with the aim of learning and developing the competencies, skills, knowledge and behavior of employees in their daily operations at the level required by the organization (Parent-Lamarche et al, 2023). With these theoretical considerations, learning organizations are a phenomenon whose pioneer founders are Schon and Argiris who proposed this issue in 1950. Following this, another expert named Senge in 1990, adapting the theories of Schon and Argiris to make it clearer and more practical, presented new principles about learning in organizations. His theory, entitled "The Fifth Discipline", which introduced the learning organization as an organizational format relevant to the growing economic environment, was welcomed. He believed that the learning organization is actually a transition from a "mechanical" view of organizations to an organic, fluid view, requiring rapid and adaptive change in order to survive (Gronhaug & Stone, 2012). In Senge's 1990 model, the learning organization has five general principles or components, which are: personal mastery, mental models, shared vision, team learning, and a systematic approach. Each of these components provides a vital direction to the organizational structure that is able to truly learn; to continuously expand its capacity to realize the highest aspirations and desires (Senge, 2009). In the present study, an attempt has been made to consider the main and fundamental model

of the learning organization in developing the employee training model and to examine the relationships between its dimensions and components with employee training in order to discuss a system of integration of the dimensions of the learning organization and employee training and to clarify the systematic view that Senge referred to as the fifth discipline.

Research Methodology

The present study was a fundamental and exploratory study and; in terms of data collection, a qualitative study of the type of content analysis. The target population consists of academic experts in the field of educational management and banking. The research participants were 16 executive experts (subject-specific managers and vice-presidents of Maskan Bank) as key informants, selected through the purposive sampling method and the snowball method, taking into account the theoretical saturation issue. The data collection tool included semi-structured interviews with participants and document study.

Research findings

MAXQDA2018 software was used to analyze the data. The findings indicate that the Maskan Bank personnel training model with a learning organization approach has 36 concepts (basic themes), 9 organizing themes, and 2 comprehensive themes of understanding formulation. The research findings showed that the characteristics of the learning organization included personal capabilities and abilities, systemic thinking, shared vision, mental patterns and models, and team learning; and the employee training process included needs assessment and goal setting, educational planning, training implementation, and evaluation. In summary, it can be said that considering the learning organization in employee training in the form of a comprehensive and inclusive model, the improvement of the quality of staff training and the acquisition of competitive advantage could be anticipated.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of presenting a model for training personnel at Maskan Bank with a learning organization approach. The results of this study are consistent with the findings of Gharib Navaz (2019), Hamidi et al, (2023), Atiku et al., (2022), Najafpour et al, (2020), Damirchi et al, (2020), and Sembera (2016).

In line with these findings, Nzimakwe & Utete (2024) have acknowledged that employee training is considered as the main and central driving force for effective and efficient job performance. In their opinion, today, in the human resource development model of every organization, training is considered as one of the sub-categories of employee development and promotion. Also, it should be said that employee training and development is a strategic action at the individual level that makes the individual valuable, at the organizational level improves and develops the organization, and at the national level leads to increased productivity and subsequent results (Noe, 2019). With this theoretical perspective, and in accordance with the findings, Gharib Navaz (2019) has acknowledged that the learning organization approach is effective in employee training by referring to the main categories of effective training with the learning organization approach and the interactive role of this approach to the core of training in the organization. Also Hamidi et al, (2023) has acknowledged that employee training with the knowledge and learning management approach is considered a major part of every job, and meanwhile, employees learn from each other and teach others, and the knowledge needs of employees and the organization can be successfully met. In this regard, in another study, Sembera (2016) has acknowledged in a study in the banking industry in Uganda that knowledge management and organizational learning work better than organizational training in gaining competitive advantage (cited in Hamidi et al,



2023). With these interpretations, from the participants' point of view, if the employee training process is integrated with the characteristics of a learning organization, it will help Maskan Bank in its development goals; therefore, the professional development of employees with their personal capabilities and abilities should be integrated in the form of team learning, and individual learning may be effective for an individual, but team learning with a shared perspective and systemic thinking is more effective and leads to individual and team productivity. It is suggested that, considering the importance of teachers' influence on students and considering that knowledge and skills can be acquired, learned, and transferred, it is necessary to seriously discuss and examine the characteristics and methods of training teachers in order to develop and improve their competence, so that more justified principles and programs can be developed for training competent teachers who are up-to-date and compatible with rapid developments.

Based on the explanation of the results obtained, the following suggestions are presented:

- 1- Banks, especially Maskan Bank, need to train their employees with a learning organization approach in order to overcome complex environmental conditions due to their environmental and local conditions.
- 2- One of the ways for banks to excel over other competitive and commercial organizations is to pay attention to continuous and comprehensive learning, and the learning organization approach with its dimensions can help create a competitive advantage.
- 3- Paying attention to the dimensions of the learning organization in training Maskan Bank personnel, including; common ideals, attention to individual capabilities, consideration of systemic thinking and mental models in employee learning with a view to team learning can motivate employees.

طراحی الگوی آموزش پرسنل با رویکرد سازمان یادگیرنده در بانک مسکن ایران

مهدي دهقانیان^۱، صدرالدین ستاری^۲، توران سلیمانی^۳

۱- دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۲- گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۳- استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل

چکیده

پژوهش حاضر باهدف طراحی الگوی آموزش پرسنل بانک مسکن با رویکرد سازمان یادگیرنده صورت گرفت. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی - توسعه‌ای و با رویکرد کیفی از نوع تحلیل مضمون انجام شد. جامعه هدف را خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت آموزشی و بانکداری تشکیل می‌دهد. مشارکت-کنندگان پژوهش ۱۶ نفر از خبرگان اجرایی (مدیران و معاونان بانک مسکن خبره موضوعی) به عنوان آگاهی‌دهندگان کلیدی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با روش گلوله برفی با در نظر گرفتن بحث اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل مصاحبه نیمه‌ساختمند با مشارکت-کنندگان و نیز مطالعه‌ی اسناد بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از کدگذاری سه مرحله‌ای آتراید-استرلینگ (۲۰۰۱) با بهره‌گیری از نرم‌افزار MaxQDA استفاده شد. بعد از تجزیه و تحلیل داده‌ها، 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. یافته‌های پژوهش نشان داد ویژگی‌های سازمان یادگیرنده مشتمل بر قابلیت‌ها و توانایی‌های شخصی، تفکر سیستمی، چشم انداز مشترک، الگوها و مدل‌های ذهنی و یادگیری تیمی و فرایند آموزش کارکنان مشتمل بر نیازسنجی و تعیین اهداف، طرح ریزی آموزشی، اجرای آموزش و ارزشیابی بودند. در مجموع می‌توان 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 بود.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳ مرداد ۰۵

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۳ دی ۰۸

تاریخ پذیرش:


۱۴۰۴ فروردین ۰۶

کلید واژه‌ها:

آموزش پرسنل، نیازسنجی آموزشی، رویکرد سازمان یادگیرنده، یادگیری تیمی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): دهقانیان، مهدی، ستاری، صدرالدین و سلیمانی، توران. (۱۴۰۵). طراحی الگوی آموزش پرسنل با رویکرد

سازمان یادگیرنده در بانک مسکن ایران. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۸(۱)، ۳۰۲-۳۲۴.

 <https://doi.org/10.22034/jmep.2025.467768.1398>

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: صدرالدین ستاری

ایمیل: sadraddin1356@yahoo.com

مقدمه

امروزه تغییرات و دگرگونی‌های سریع عوامل محیطی بر میزان پیچیدگی‌ها و ابهامات افزوده و مدیریت سازمان‌ها را با چالش‌های جدی مواجه کرده است. این در حالی است که در بازار کسب و کار امروزی، محیط سازمان‌ها دستخوش تغییرات شگرفی شده است و همه جنبه‌های سازمان‌ها از محیط داخلی گرفته تا محیط بیرونی و همچنین از عوامل انسانی تا غیرانسانی به سرعت در حال تغییر هستند. افزایش نیروها و عوامل تعیین کننده 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 وصف، در سال‌های اخیر بانک‌های ایرانی با تنوعی از چالش‌ها اعم از؛ افسارگسیختگی سود بانکی، شبهه غیر شرعی بودن عملیات بانک‌ها، بدهکاران معوق، رشد مازاد برداشت‌های بانک‌ها، سوء تخصیص منابع به تولید، ضعف نظارت بانک مرکزی بر بانک‌ها، مشکلات ساختار و تقسیم وظایف بانک، 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 است. از طرفی، در دنیای امروز، سازمان‌ها در دنیای پیچیده‌ای حضور دارند که مسئله تغییر و تحولات محیطی، بخشی از مسائل و چالش‌های روز آن‌ها هست که در دنیای معاصر برای بقای خویش ناچار به انعطاف‌پذیری در برابر محیط پیرامون و انطباق با تحولات هستند. یکی از مهم‌ترین بخش‌های درون‌سازمانی، سرمایه انسانی^۱ است که می‌تواند عامل کلیدی و موفقیت سازمان باشد. ارتقای سطح دانش تئوری و عملی و به عبارت بهتر آموزش منابع انسانی، راه‌حلی برای همگام شدن با تغییرات درون و برون‌سازمانی است (Momeni et al, 2020)؛ 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 اصلی پیشرفت و موفقیت هر سازمان و موجب رقابت‌پذیری در فضای رقابتی است (Noe, 2019). از این‌رو جایگاه و اهمیت راهبردی آموزش در بقا و توسعه سازمان غیرقابل انکار 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). در این ارتباط، (Nzimakwe & Utete, 2024) آموزش و یادگیری کارکنان در سازمان یادگیرنده را باعث افزایش عملکرد کارکنان دانسته‌اند. در نظام بانکی به‌عنوان یکی از بخش‌های فضای رقابتی کسب و کار، رشد موفقیت‌آمیز آن به سازمان یادگیرنده بستگی دارد و بانک‌های تجاری برای مقابله با چالش‌های تجارت نوین به کارکنان آموزش‌دیده و کارآمد نیاز دارند (Lameck,

^۱. human capital

(2022) که این کارآمدی در سایه‌ی فراهم نمودن بستر سازمان یادگیرنده در نظام بانکی را طلب می‌کند. با وجود این، باید گفت کیفیت بانکداری به میزان آموزش و یادگیری کارکنان آن بستگی دارد (Alavi Sang Cheshme, 2018). علاوه بر کیفیت بانکداری، در مطالعه‌ای (Aseinimieyefori Pereowei, 2024) اذعان نموده است آموزش کارکنان نقش قابل توجهی بر عملکرد مالی بانک‌های پذیرفته شده در بورس دارد.

براین اساس، امروزه سازمان‌ها پیش‌گام حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده^۱، یاددهنده^۲، دانایی محور^۳ و خردمحور^۴ 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، برای آنکه سازمان‌ها خود را در این محیط پرتلاطم حفظ کنند، بایستی از قالب‌های غیرپویا خارج و به سازمان یادگیرنده روی بیاورند که ضرورت دوچندان دارد. همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند؛ به این معنا که با دنیای متغیر پیرامون خود کنار بیایند. با وجود این، یادگیری در محیط سازمانی اساس و پایه انگیزه کارکنان است و سازمان یادگیرنده با درک اهمیت این انگیزه‌ها در جهت رشد سازمانی، تمهیداتی را برای یادگیری سازمانی فراهم می‌آورد (Toosi et al, 2022). در این راستا، Senge (1990) نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده، برای ایجاد قابلیت یادگیری از توسعه سازمان‌ها در جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده^۵ دفاع می‌کند و سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر خرده سیستم‌ها، باتکیه بر درس‌ها و تجربه‌هایی که به دست می‌آورد، به طور 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 نه تنها 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.

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. درباره آسب‌شناسی الگوهای آموزشی می‌توان گفت سلیقه‌ای عمل کردن در فعالیتهای آموزشی و عدم توجه به توصیه‌ی استانداردهای آموزشی، به‌خصوص عدم 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،

1. Learning organizations

2. Teaching organization

3. Knowledge-based organization

4. Wisdom-oriented organization

5. Learning organization

می‌گردد. از طرفی از آنجا که 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، هر ساله دوره‌های آموزش ضمن خدمت بسیاری برای کارکنان برگزار می‌نماید و به سرمایه انسانی خود به‌عنوان منبعی برای به‌دست‌آوردن مزیت رقابتی می‌نگرد. از این‌رو، از جمله مسائل پیشروی مدیران در این آموزش‌ها، مسئله دستیابی به الگوی آموزشی مناسب برای کارکنان است که مطابق پیشینه پژوهش، بانک مسکن نسبت به سایر بانک‌ها مانند؛ بانک‌های ملی، تجارت، سپه و سایر بانک‌ها در این حوزه، پژوهش‌آنجانی انجام نشده است. مسئله مزبور به‌تبع مهم‌ترین پرسش را برای مطالعه پیشرو قرار می‌دهد و آن هم این که الگوی آموزش پرسنل بانک مسکن با رویکرد سازمان یادگیرنده چگونه است؟

چارچوب نظری

الف- آموزش نیروی انسانی

امروزه آموزش به‌عنوان ابزاری شناخته می‌شود تا سازمان‌ها از طریق آن، دارایی‌های انسانی خود را به‌عنوان سرمایه‌ای پایدار تقویت و بهبود بخشند (Mohsen, 2020). ادبیات آموزشی در طول ۱۰۰ سال گذشته تغییرات عظیمی را تجربه کرده است (Fadel, 2022). از تغییرات جهان امروز، توسعه سریع نوآوری و فناوری و لزوم توسعه کارکنان مطابق با این تغییرات است. بی‌تردید، احتمال اینکه مهارت‌های کارکنان ناکافی باشد، زیاد است و افزایش مهارت‌های نیروی کار و ارتقای عملکرد کاری برای کیفیت بالاتر ضروری است (Suksutdhi, 2024). هر زمان که موضوع عملکرد ضعیف کارکنان مطرح می‌شود، مسئله ارائه آموزش کارکنان در کانون توجه قرار گرفته است (Nzimakwe & Utete, 2024). بنابراین، آموزش یک مطالعه از پیش برنامه‌ریزی‌شده در مورد یک سازمان باهدف یادگیری و توسعه شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و رفتار کارکنان در عملیات روزمره آنها در سطح موردنیاز سازمان است (Parent-Lamarche et al, 2023). چراکه، کارکنان آموزش می‌بینند تا شایستگی‌های خاصی را تقویت کنند که به آنها کمک می‌کند در موقعیت شغلی خود بکار گیرند (Molina-Castillo et al, 2023). آموزش زمانی مؤثرتر است که با استراتژی سازمان یادگیرنده همسو باشد (Hubbart, 2023). در این ارتباط، تکنیک‌های آموزشی مانند؛ ابزارهای انتقال دانش، حقایق و تجربیات از استاد به شاگرد و بین کارکنان از طریق سازماندهی سمینارها، اجتماع و جلسات گروهی برای دستیابی به یادگیری، تغییر رفتار و دستیابی به اهداف مشخص سازمانی استفاده می‌کنند. امروزه، نوآوری‌های آموزشی و توسعه، آموزش را از آموزش مری‌محور به آموزش مشارکت‌محور (آموزش یادگیرنده - مرکز) تبدیل کرده است (Suksutdhi, 2024). بر همین مبنا، هر سازمانی باید مهارت‌های کارکنان خود را با نیازهای عصر جدید توسعه بخشد تا بتواند با رقبای خود رقابت کنند (Abolo, 2024). بنابراین، سرمایه‌گذاری برای آموزش و توسعه کارکنان هر سازمانی ضروری به نظر می‌رسد. این امکان، در سایه‌ی ملحوظ نمودن نظریه سازمان یادگیرنده در فرایند آموزش کارکنان، می‌تواند از اثربخشی بیشتری برخوردار شود. باید دید که آموزش کارکنان با چه فرایندی مطلوب‌تر است که بتوان آن را در سازمان اجرایی نمود.

فرایند آموزش در استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ در قالب مراحل چهارگانه: ۱. تعیین نیازهای آموزشی، ۲. طراحی و برنامه ریزی آموزشی، ۳. اجرای آموزش، ۴. ارزشیابی نتایج آموزش، و یک مرحله نظارت (پایش و بهبود فرایند آموزش) است (Khorasani & Abdi, 2014). هر یک از فرایندهای مطرح شده از طرف صاحب نظران آموزش سازمانی ویژگی‌های منحصر به خود را دارد. اما در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت محور اصلی همه این فرایندها سه عنصر برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی است.

ب- سازمان یادگیرنده

سازمان‌های یادگیرنده پدیده‌ای هستند که با شروع دهه نود میلادی مطرح شدند. پایه‌گذاران پیشقدم بحث سازمان‌های یادگیرنده، شون^۱ و آرگریس^۲ هستند که در سال ۱۹۵۰ به طرح این موضوع پرداختند. به دنبال آن، صاحب نظر دیگری به نام سنکه^۳ در سال ۱۹۹۰، با اقتباس از نظریات شون و آرگریس، برای روشن تر شدن و کاربردی تر کردن آن، اصول تازه‌ای را در مورد این سازمان‌ها، ارائه نمود. نظریه وی تحت عنوان «پنجمین فرمان»^۴ که سازمان یادگیرنده را به عنوان یک قالب سازمانی مرتبط با در نظر گرفتن محیط اقتصادی در حال رشد معرفی کرد، مورد استقبال قرار گرفت. وی معتقد بود که سازمان یادگیرنده، در واقع گذار از دیدگاه «مکانیکی» سازمان‌ها به دیدگاه ارگانیک، سیال، و نیازمند تغییر سریع و سازگار در جهت بقا هستند (Gronhaug & Stone, 2012). در مدل Senge (1990) سازمان یادگیرنده دارای پنج قاعده و یا مؤلفه کلی است که عبارت‌اند از:

قابلیت فردی^۵: قابلیت‌های شخصی یا فردی عبارت است از نظامی که فرد به صورت مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشن تر و عمیق تر می‌نماید؛ انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند، صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد و بالاخره آن که واقعیات را منصفانه و بی‌غرضانه داوری می‌کند. الگوهای ذهنی^۶: الگوهای ذهنی انگاشت‌های بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که بر فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می‌گذارند. بسیاری از مواقع، ما نسبت به الگوهای ذهنی خود و اثری که آنها بر عملکرد ما می‌گذارند آگاهی کامل نداریم. بینش مشترک^۷: بینش مشترک عبارت است از ظرفیت ایجاد یک تصویر و بینش اشتراکی از آینده‌ای که به دنبال آن هستیم. یادگیری تیمی^۸: یادگیری تیمی عبارت است از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضای تیم توسعه می‌یابد به گونه‌ای که نتایج حاصله آن چیزی باشد که همه اعضا واقعاً طالب آن بوده‌اند. رویکرد نظام‌مند^۹: رویکرد نظام‌مند به عنوان پنجمین قاعده معرفی شده است. چرا که سایر قواعد را تلفیق می‌نماید و آنها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ادغام می‌کند (Senge, 2021). هر یک از این اجزا، جهتی حیاتی به ساختار سازمانی می‌بخشد که قادر باشد به راستی یاد بگیرد؛ بتواند به طور مستمر ظرفیت خود را برای دریافتن متعالی‌ترین تمایلات و آرزوها گسترش دهد (Senge, 2009).

1. Schon

2. Argiris

3. Senge

4. The Fifth Discipline

5. Personal Mastery

6. Mental Model

7. Shared Vision

8. Team Learning

9. System Approach

در پژوهش حاضر سعی بر آن شده است که الگوی اصلی و بنیادین سازمان یادگیرنده در تدوین الگوی آموزش کارکنان مدنظر قرار گیرد و روابط فی مابین ابعاد و مؤلفه‌های آن با آموزش کارکنان مورد بررسی قرار گیرند تا بتوان نظامی تلفیقی از ابعاد سازمان یادگیرنده و آموزش کارکنان سخن به میان آورد و نگاه نظام‌مندی که سنگه از آن به‌عنوان پنجمین فرمان یاد کرده است را تصریح نمود.

پیشینه پژوهش

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. از آنجایی که رویکردها و شیوه‌های جدید به‌طور 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 همدیگر می‌آموزند و به دیگران یاد می‌دهند و می‌توان نیازهای دانشی کارکنان و سازمان را به‌طور 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 در حال توسعه، 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 بانک‌های دولتی ایران (ملی، سپه، کشاورزی و مسکن) با روش توصیفی پرداخته‌اند. آن‌ها دریافتند که وضعیت بانک‌های 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 شناسایی شده 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 به‌دست آمده شامل روابط یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان، مولفه‌ها، شاخص‌ها و پیامدهای توانمندسازی بر اساس یادگیری سازمانی است. بر اساس یافته‌های تحقیق، توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی؛ موجب افزایش بهره‌وری، شایسته‌سالاری و ... در بانک سپه می‌شود.

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.

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 به گونه‌ای تغییر دهند که این دو با هم به فعالیت پردازند (به نقل از Hamidi 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 پردازد، 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.

روش‌شناسی

مطالعه حاضر یک مطالعه بنیادی و اکتشافی است. در این پژوهش به‌لحاظ گردآوری داده‌ها، از رویکرد کیفی از نوع تحلیل مضمون استفاده شد که شناسایی مضامین را بصورت استقرایی (مبتنی بر داده) و از سمت مضامین پایه به سمت مضمون فراگیر می‌باشد (از جزء به کل). جامعه آماری پژوهش خبرگان دانشگاهی و خبرگان اجرایی (مدیران و معاونان بانک مسکن خبره موضوعی) بر اساس معیارهای مدرک تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد و دکتری)، برخورداری از سوابق حرفه‌ای 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 بودند. 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 شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل مصاحبه با مشارکت‌کنندگان و نیز مطالعه‌ی اسناد بود. مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان انجام شد و مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۰ الی ۵۵ دقیقه بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از کدگذاری تحلیل مضمون^۱ سه مرحله‌ای آتراید-استرلینگ^۲ (Clarke & Braun, 2013; 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، بر مبنای معیاری قابلیت اعتبار^۳ و تاییدپذیری^۴ با استفاده از روش همسوسازی تأیید شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA2018 استفاده شد.

یافته‌ها

در این مطالعه بر پایه نتایج جدول شماره ۱ ویژگی‌های 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

تعداد کل	درصد	فراوانی	نوع	
۱۶	۸۷,۵	۱۴	مرد	جنسیت
	۱۲,۵	۲	زن	
۱۶	۲۵	۴	کارشناسی ارشد	مدرک تحصیلی
	۷۵	۱۲	دکتری	
۱۶	۱۲,۵	۲	بین ۵ تا ۱۰	سوابق شغلی
	۵۶,۲۵	۹	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	
	۳۱,۲۵	۵	بالای ۱۶ سال	

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

1. Thematic Analysis

2. Attride-Stirling

3. Credibility

4. Conformability

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

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

مشارکت کننده دیگری (مشارکت کننده ۷) اذعان نموده است:

"اجرای آموزش پرسنل چنانچه با یادگیری تیمی همراه نشود، ایجاد انگیزه را از پرسنل خواهد گرفت و فراهم کنندگان 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 مرحله اولیه کدگذاری باز، هر مفهوم استخراج شده در یک مقوله گنجانده شد. در انتخاب مقوله‌ها، مقوله‌هایی که بیشترین نقش در ساخت معنا مفهوم داشتند مورد توجه 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 برگرفته 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 باتوجه به 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
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
۴	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	تعیین اهداف متناسب با نیازهای شغلی با رویکرد

سیستمی	ایجاد محیط مناسب کار در راستای اهداف سازمانی		
توجه به فناوری اطلاعات و ارتباطات	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	P3 P4 P6 P9 P12 P13	۵
توجه به قابلیت‌های فردی کارکنان در طرح‌ریزی آموزشی	ارزیابی اقدامات بانکداری مبتنی بر توسعه فردی کارکنان در راستای رقابتی بودن، توسعه فردی کارکنان در راستای سهمیم بودن در نقش ذی‌نفع، پذیرش توسعه فردی کارکنان در خط‌مشی‌گذاری	P2 P4 P7 P10 P11 P13 P15 P16	۶
توجه به یادگیری فردی و تیمی	ارائه پروژه‌های مشترک با تأکید بر کار فردی و تیمی، آموزش همکاران در راستای رفع نیازهای مشتریان با رویکرد تیم محور	P4 P6 P7 P12 P13 P15	۷
استفاده از مدل‌های ذهنی در طرح‌ریزی	استفاده از انگارهای ذهنی کارکنان و مدیران بانکی در طرح‌ریزی آموزشی، طرح‌ریزی بر اساس نحوه عمل کارکنان در بانک‌ها	P1 P4 P7 P13 P16	۸
طرح‌ریزی مبتنی بر اهداف و چشم‌انداز مشترک بانک	طرح‌ریزی بر اساس بینش مشترک سازمانی، طرح‌ریزی مبتنی بر آینده امور بانکداری، طرح‌ریزی بر آموزش بانکداری در آینده	P3 P5 P14 P15 P16	۹
استفاده از برنامه‌های انگیزش بر مبنای قابلیت‌های فردی	تقویت جریان‌های اطلاع‌رسانی در تسهیل امتیازات امورات شغلی، تقویت امتیازات شغلی بر اساس آموزش‌های مستمر شغلی در راستای نیازها و ارتقا	P1 P2 P6 P8 P10 P13 P14	۱۰
اهمیت‌دادن به ایده‌های جدید بر مبنای مدل‌های ذهنی	اهمیت‌دادن به ایده‌های پژوهشی کارکنان در راستای الزامات نظام بانکداری، تحلیل و بررسی ایده‌های جدید کارکنان و اثرات آن بر عملکرد آنها	P1 P4 P7 P13 P16	۱۱
هماهنگی در اجرا به لحاظ یادگیری فردی و تیمی	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 یکدیگر	P3 P5 P14 P15 P16	۱۲
استفاده از تفکر سیستمی در اجرا	تلفیق قواعد آموزش بر مبنای مبانی نظری و عملی بانکداری، اجرای نظام‌مند آموزش کارکنان بر اساس سیستم بانکداری نوین	P1 P4 P7 P13 P16	۱۳
ارزشیابی اولیه قبل از شروع دوره آموزشی	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	P4 P7 P9 P12 P13 P15	۱۴
ارزیابی مستمر در حین اجرای آموزش	ارزشیابی از یادگیری حین آموزش کارکنان، ارزیابی از واکنش فراگیران نسبت به یادگیری و محتوای آموزشی، اجرای آزمون فرایندی حین آموزش	P3 P4 P9 P11 P14 P15	۱۵
ارزیابی پس از دوره آموزشی از اساتید و	ارزشیابی از محتوای دوره‌ها در حین و بعد از آموزش، ارزیابی اساتید با پرسش‌نامه‌های کیفی و مصاحبه‌ها	P2 P4 P7 P10 P13	۱۶

محتوا			
سیستم امتیازدهی مناسب	امتیازدهی مناسب پس از اجرای ارزشیابی پایانی، اهمیت دادن به امتیازهای بالا پس از اجرای دوره آموزشی، ارتقای کارکنان بر اساس سیستم امتیازدهی	P4 P6 P7 P9 P13	۱۷
ارتقا و توسعه مهارت‌های فردی	توجه به دیدگاه‌ها و قابلیت‌های فردی کارکنان، تمرکز بر توسعه مهارت فردی در انجام امورات بانکی، تشویق به رشد توانایی‌های شخصی کارکنان	P4 P9 P11 P14 P15 P16	۱۸
ارتقای خلاقیت و نوآوری فردی	تمرکز بخشی به خلاقیت و نوآوری کارکنان در آموزش‌ها، تمرکز بر ارتقای خلاقیت‌های فردی، استقبال از نوآوری‌های فردی در ارتقای نظام بانکداری	P2 P4 P7 P10 P11 P13	۱۹
علاقه‌مندی به کسب دانش	علاقه به کسب دانش در رویکردهای بانکداری، توجه به کسب دانش سازمانی متنوع در بالابردن عملکرد سازمانی	P4 P6 P7 P9 P13	۲۰
استفاده از تفکر سیستمی	استفاده از رویکرد ساختاریافته در امور بانکداری، حل وضعیت‌های مسئله‌ساز با تفکر سیستمی	P4 P9 P11 P15	۲۱
توجه همه‌جانبه به یادگیری	نگاه همه‌جانبه و سیستمی به یادگیری فردی و سازمانی، اهمیت دادن به یادگیری با نگاه سیستمی نه خطی	P2 P4 P7 P13 P16	۲۲
نگاه کلی به تأثیر فعالیت‌های خود بر جامعه	نگاه کل‌نگر به فعالیت‌های خود در بانک و تأثیر آن بر جامعه، دیدگاه کل‌نگری بر امورات بانکداری	P4 P12 P13 P15 P16	۲۳
نگاه سیستمی به تصمیمات خود بر بخش‌ها	نگاه سیستمی بر تصمیمات بین‌بخشی، رویکرد کل‌نگر بر بخش‌های مختلف بانکداری، ایجاد هماهنگی سیستمی بر ساختار بانکداری	P3 P7 P11 P15	۲۴
توافق بر گفتگوی مسائل کاری سازمان	توافق بر گفتگوی سازمانی، اصل گفتگو بر مبنای نگاه کار تیمی، گفتگو سازمانی بر مسائل سازمانی	P2 P4 P7 P11 P13 P15	۲۵
تعهد بر توافق جمعی	اصل تعهد بر کار تیمی مبتنی بر توافق جمعی، تقویت تعهد جمعی در امورات بانکداری	P4 P6 P7 P13 P16	۲۶
اصل بر آموزش تیمی	آموزش تیمی نتیجه‌بخش، آموزش در سایه کار تیمی و پروژه محور	P3 P4 P7 P11 P14 P15 P16	۲۷
به اشتراک گذاری تجربیات	به اشتراک گذاری تجربیات در سازمان، فهم مشترک از تجربه در یادگیری، انتقال تجربه‌های مختلف با به اشتراک گذاری	P2 P7 P11 P13 P15	۲۸
اعتقاد به بهره‌وری در اثر یادگیری	اعتقاد به بهره‌وری در ذهنیت کارکنان، قائل به بهره‌وری سازمانی در اثر یادگیری، تبادل مفاهیم بهره‌وری به‌عنوان یک اصل یادگیری موفق	P4 P6 P7 P9 P12 P15 P16	۲۹
پذیرش نظر همکاران	انگاشت ذهنی عمیق برای پذیرش نظر همکاران، یادگیری اصل مهم در پذیرش نظر همکاران	P4 P7 P15 P16	۳۰
برخورد منطقی با مسائل	برخورد منطقی با مسائل سازمانی به‌عنوان یک مدل ذهنی موفق، اصل	P2 P4 P10 P11 P13 P15	۳۱

سازمانی	یادگیری در برخورد با مسائل سازمانی به ویژه ارتقای توانمندی کار با ارباب رجوع		
پذیرش نقد ارباب رجوع	پذیرش نقد ارباب رجوع به عنوان الگوی ذهنی، نحوه عمل با ارباب رجوع در رضایت مندی آن‌ها	P4 P7 P9 P12	۳۲
چشم انداز مشترک	فراهم نمودن بینش مشترک در سازمان، بینش اشتراکی از آینده نظام بانکداری، درجه اطمینان بخشی به چشم انداز مشترک سازمانی	P3 P4 P7 P9 P11 P14	۳۳
پایبندی بر اهداف مشترک	پایبندی به اهداف سازمانی مشترک، دیدن اهداف در راستای اهداف مشترک، پایبندی بر اهداف مشترک	P2 P4 P7 P10 P13 P15	۳۴
شفافیت چشم انداز مشترک	شفاف سازی چشم انداز مشترک در سازمان، شفافیت و قابل فهم بودن چشم انداز مشترک در بین کارکنان	P4 P9 P12 P13 P15 P16	۳۵
تعهد بر همسویی آرمان های فردی و سازمانی	تعهد بر همسو بودن آرمان های فردی و سازمانی، القای همسویی نیازهای فردی و سازمانی، اصل تعهد بر همسویی آرمان های کارکنان با رسالت بانکداری	P3 P4 P7 P14 P15	۳۶

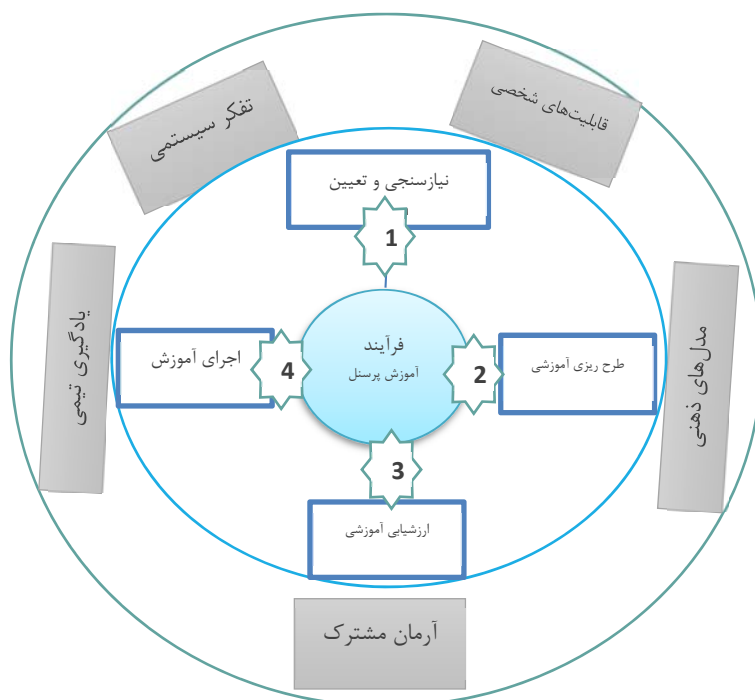
مطابق با جدول ۲، کدهای اولیه در ۳۶ مضمون پایه مورد شناسایی و طبقه بندی شدند که در این ارتباط باید گفت هر یک از مضامین پایه بر اساس مفاهیم اولیه که بار معنایی مطابق با مباحث نظری سازمان یادگیرنده مشابهت یابی و در قالب مقوله عمده (مضمون پایه) آورده شده است. اکثر مشارکت کنندگان در پژوهش، با توجه به اهداف پژوهش در سئوالات مصاحبه به سنخیت فرایند آموزش کارکنان بانک مسکن با ویژگی های سازمان یادگیرنده اذعان داشتند.

جدول ۳. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	فراوانی	مضامین پایه (کدهای اولیه)
ویژگی های سازمان یادگیرنده (۱۵۴ کد)	قابلیت ها و توانایی های شخصی	۲۵	ارتقا و توسعه مهارت های 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 تأثیر فعالیت های خود بر جامعه (۷)، نگاه سیستمی به تصمیمات خود بر بخش ها (۵)
	چشم انداز مشترک	۳۰	چشم انداز مشترک (۱۲)، پایبندی بر اهداف مشترک (۷)، شفافیت در چشم انداز مشترک (۸)، تعهد بر همسویی آرمان های فردی و سازمانی (۳)
	الگوها و مدل های ذهنی	۳۶	اعتقاد به بهره وری 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)

احصاء نیازهای آموزشی با توجه به چشم انداز مشترک (۷)، تقویت ارزش ها و باورهای مشترک سازمانی (۶)، تعیین استانداردهای عملکردی کارکنان بر مبنای مدل های ذهنی (۴)، تعیین اهداف متناسب با نیازهای سطوح شغلی کارکنان با رویکرد سیستمی (۹)	۲۶	نیازسنجی و تعیین اهداف	فرایند آموزش کارکنان (۲۱۸ کد)
توجه به فناوری اطلاعات در طرح ریزی آموزشی (۸)، طرح ریزی آموزشی مبتنی بر قابلیت های فردی (۷)، توجه به توسعه یادگیری فردی و تیمی (۱۰)، استفاده از مدل های ذهنی در طرح ریزی آموزشی (۶)، طرح ریزی مبتنی بر اهداف و چشم انداز بانک (۷)	۳۳	طرح ریزی آموزشی	
هماهنگی در آموزش به لحاظ یادگیری فردی و تیمی (۶)، استفاده از برنامه های انگیزشی (تشویق) بر مبنای قابلیت های شخصی (۵)، اهمیت دادن به ایده های جدید بر مبنای مدل های ذهنی (۹)، استفاده از تفکر سیستمی در اجرای آموزش (۱۱)	۳۱	اجرای آموزش	
ارزیابی قبل از شروع آموزش (۸)، ارزیابی مستمر (۹)، ارزیابی پس از دوره آموزشی (۴)، سیستم امتیاز دهی بر مبنای پاداش (۱۱)	۳۲	ارزشیابی	
۳۶ مضمون پایه	۲۷۶ کد	۹ مضمون سازمان دهنده	۲ مضمون فراگیر

مطابق با جدول ۳، هر یک از مضامین پایه که نقاط اشتراکی داشتند با همدیگر در قالب یک مضمون سازمان دهنده قرار گرفتند و در نهایت ۹ مضامین سازمان دهنده در دو مضمون فراگیر مفهوم سازی شدند. بنابر اظهارات اکثر مشارکت کنندگان در پژوهش، فرایند آموزش کارکنان با ویژگی های سازمان یادگیرنده می تواند بانک مسکن را اهداف توسعه ای خود یاری رساند. از نظر آن ها، توسعه حرفه ای کارکنان با قابلیت ها و توانایی های شخصی آن ها 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 چشم انداز مشترک و با تفکر سیستمی اثربخش تر هست و به بهره وری فردی و سازمانی منجر می شود. در ذیل، مدل های برآمده از نرم افزار مکس کیودا گویای کدهای آمده در جداول ۲ و ۳ هستند که ابتدا چالش های آموزش پرسنل بر اساس ویژگی های سازمان یادگیرنده (مدل ۱) ترسیم شده است و در مدل شماره ۲ فرایند آموزش پرسنل آمده است.



شکل ۳. الگوی مفهومی آموزش پرسنل بانک مسکن با رویکرد سازمان یادگیرنده

بحث و نتیجه‌گیری

یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها، تأکید و توجه بر یادگیری مستمر کارکنان سازمان در راستای اهداف سازمانی بوده است. پژوهش حاضر، باهدف ارائه الگوی آموزش پرسنل بانک مسکن با رویکرد سازمان یادگیرنده صورت گرفت. با این هدف، به نظر می‌رسد توجه به ابعاد سازمان یادگیرنده در الگوی آموزش کارکنان، بتواند سازمان‌ها را از هرجهت در بحران‌های کنونی تضمین نماید تا بهتر بتوانند در برابر تغییرات و پیچیدگی‌های عصر حاضر انعطاف از خود 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 (Gharib Navaz, 2019)، (Hamidi et al, 2023)، (Atiku & et al., 2022)، (Najafpour et al, 2020)، (Damirchi et al, 2020) و (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. در این ارتباط، 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، 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. بر این اساس، امروزه سازمان‌های پیش‌گام حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده، یاددهنده، دانایی محور و خردمحوری را همواره به‌عنوان رویکردهای مناسب می‌دانند (Abili et al, 2017). از طرفی، برای آنکه سازمان‌ها خود را در این محیط پرتلاطم حفظ کنند، بایستی خود را از قالب‌های غیرپویا خارج و به سازمان یادگیرنده متحول شوند. همه 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 (Selajegh & 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.

بنا بر یافته‌های بالاتر و همسویی با نتایج پژوهش دیگران، می‌توان نتیجه گرفت زمانی که نیازسنجی و طرح‌ریزی آموزشی کارکنان با ابعاد سازمان یادگیرنده که متشکل از؛ توجه به قابلیت‌های شخصی، آرمان‌های مشترک، تفکر سیستمی، چشم‌انداز مشترک و مدل‌های ذهنی است، اگر در سازمان به اجرا گذاشته شود، یادگیری متفاوت‌تر خواهد بود. باید گفت در سازمان یادگیرنده تمرکز ما بر چابکی آموزش است و 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 مدل‌های 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 بیفزاید. 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 تأمین نیازهای مشتری آنچه که در توان دارند جهت تأمین نیازهای مشتری بکار گیرند.

در نهایت، مدل طراحی شده 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 به دست آمده از پژوهش حاضر می‌توان پیشنهادها را 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 مدل‌های ذهنی کارکنان در یادگیری ملحوظ شود.

References

- 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. doi: 10.22054/jrlat.2019.31086.1364. [In Persian]
- Aseinimieyefori pereowei, A. (2024). Effect of staff training and development on return of capital of listed money deposit banks in nigeria. *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*, doi: 10.22034/iaar.2024.435212.1707. [In Persian]
- 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.
- Clarke, V. & Braun, V. (2013) Teaching thematic analysis: Over coming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, 26, 2, 120-123. <https://uwe-repository.worktribe.com/preview/937606/Teaching%20>.
- 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.saminattech.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 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. doi: 10.22054/jks.2022.70965.1546. [In Persian]
- 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*, 1st, 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
- 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.nteu.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](https://www.nteu.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)
- Suksutdhi, T. (2024). innovation model of Human Resources Training and development for the hotel industry from the ASEAN standard Framework: a case in nakhon RATCHASIMA province, Thailand. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 52(1), 267–275. <https://doi.org/10.30892/gtg.52126-1203>
- Talebi, M. (2016). Identifying and Assessing Effective Factors on Iranian Banking System's Challenges. *Journal of Improvement Management*, 10(3), 131-166. [In Persian] https://www.behboodmodiri.ir/article_43147.html?lang=fa
- 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
- 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>