

## طراحی الگوی جامع آموزش و توسعه منابع انسانی بانک سینا

محمدافکانه<sup>۱</sup>

زهراجعفری<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۱)

### چکیده

با توجه به تغییرات فزاینده و محیط رقابتی، سازمان‌ها باید به طور فعال بر روی آموزش و توسعه کارکنان با هدف اصلی دستیابی به افزایش بهره‌وری، سودآوری، مزیت رقابتی و رشد پایدار سرمایه‌گذاری کنند. هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی جامع آموزش و توسعه منابع انسانی برای بانک سینا بوده است. روش تحقیق پژوهش از نوع کیفی و تحلیل مضمون می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. داده‌های مورد نیاز در روش کتابخانه‌ای با جستجو در سایت‌ها و پایگاه‌های تحقیقاتی مختلف، مطالعه اسناد و منابع علمی و در بخش میدانی، از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان، مدیران و کارشناسان آموزش به دست آمد. جامعه آماری شامل مدیران، اساتید، متخصصان و برنامه‌ریزان حوزه آموزش و کارشناسان منابع انسانی بود که با استفاده از اصل اشباع نظری و روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۱۰ نفر انتخاب شدند. در این پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون، تعداد ۱۸۶ گزاره استخراج و کدگذاری گردید و مضامین در سه دسته مقوله اصلی، مقوله فرعی و زیر مقوله فرعی طبقه بندی شدند. براساس نتایج حاصل از پژوهش، الگوی آموزش و توسعه منابع انسانی بانک سینا طراحی گردید که شامل سه مقوله اصلی درون‌داد، فرآیند و برونداد است. مقوله اصلی درون‌داد به سه مقوله فرعی مدیران عالی‌حامی آموزش، تدوین استراتژی و جایگاه فرهنگ یادگیری و توسعه تقسیم شد. مقوله اصلی فرآیند نیز به سه مقوله فرعی شناسایی نیازها، برنامه‌ریزی آموزش و اجرای آموزش و مقوله اصلی برونداد به دو مقوله فرعی ارزیابی و نتایج طبقه بندی گردید.

**کلیدواژه‌ها:** الگوی جامع آموزش، توسعه منابع انسانی، نظام آموزش بانک، آموزش و بهسازی، بانک سینا

---

۱. استادیار دانشکده علوم انسانی دانشگاه شاهد، تهران [Mo.afkaneh@gmail.com](mailto:Mo.afkaneh@gmail.com)  
۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شاهد، تهران [Z.jafari.7798@gmail.com](mailto:Z.jafari.7798@gmail.com)

## مقدمه و بیان مسأله

کارمندان دارایی حیاتی سازمان هستند که باید به طور فعال یا واکنشی از طریق آموزش و توسعه توانمند شوند تا شکاف دانش و مهارت ایجاد شده توسط محیط کاری پویا و فعلی را پر کنند. آموزش و توسعه ابزاری واقعی است که برای ارائه دانش و مهارت‌های لازم برای انجام کارها و وظایف شغلی به طور مؤثر و کارآمد مورد استفاده قرار می‌گیرد. (نورا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲: ۴۳). منابع انسانی از مهم‌ترین بخش‌های درونی سازمان است که می‌تواند عامل مهم موفقیت سازمان باشد. آموزش منابع انسانی راه حلی برای انطباق و همگام شدن باتغییرات درونی و بیرونی سازمان است. از آنجا که منابع انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی در جامعه، موجب توسعه جامعه می‌شود بنابراین آموزش و توسعه منابع انسانی دغدغه اصلی جامعه و مدیران سازمان‌های پویای امروزی است. توجه به آموزش و توسعه برنامه‌های آموزشی باعث ارتقای مهارت، دانش و بهبود وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه می‌شود. سیستم‌های آموزشی در هر سازمان به ویژه بانک‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا شود تا نتیجه به دست آمده مطلوب باشد و نیازهای موجود را برطرف کند. بانک‌ها به منظور حفظ مزیت رقابتی خود در کیفیت خدمات و حفظ مشتری، به طور فزاینده‌ای به کارکنان خود وابسته هستند (چووردا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱: ۳۷۴-۳۸۸). برنامه‌های آموزش و توسعه محرکی است که کارکنان برای بهبود عملکرد و قابلیت‌های خود نیاز دارند و در نتیجه بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهند. بنابراین، آموزش و توسعه باید بر اساس نیازها و اهداف خاص سازمان طراحی شود. آموزش و توسعه مؤثر مداخله‌های متفکرانه است که برای دستیابی به یادگیری لازم برای ارتقاء عملکرد کارکنان طراحی شده است (موکونا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱: ۷۸-۱). باتوجه به این که بانک‌ها و کارکنان آن زمینه ساز خدمات دهی در حوزه اقتصادی هستند و اقتصاد زمینه‌ساز بسیاری از تحولات روان‌شناختی و معنوی و اخلاقی است، آموزش کارکنان بانک ضروری است. تنها در این صورت است که کارکنان بانک‌ها می‌توانند خدمات مناسبی به متقاضیان ارائه دهند. باتوجه به این که پاسخ‌گویی سریع به تغییر و تحولات محیطی و انطباق با این تغییرات و جا نماندن از سایر رقبا در بازار کنونی از طریق مدیران با دانش و به تبع آن کارکنان توانمند در حوزه‌های مختلف و فرایند مستمر آموزش صورت می‌پذیرد و از آنجا که بر اساس بررسی‌های انجام گرفته، مشخص گردید در بانک سینا الگوی جامع آموزشی بابت توانمندسازی کارکنان ارائه نشده است، بر آن شدیم تا نسبت به طراحی الگوی جامع آموزش و توسعه کارکنان بانک سینا اقدام نماییم.

<sup>1</sup> Noura

<sup>2</sup> Chovarda

<sup>3</sup> Mokoena

## مبانی نظری

### آموزش

آموزش کارکنان به تلاش برنامه ریزی شده یک سازمان برای یادگیری آسان کارکنان از شایستگی‌های مرتبط به شغل توجه دارد. این شایستگی‌ها، دانش و مهارت یا رفتارهایی را شامل می‌شود که برای عملکرد موفق شغلی لازم می‌باشد. هدف از آموزش، تسلط کارکنان بر دانش، مهارت و رفتارهای مورد نیاز در برنامه‌های آموزشی می‌باشد که کارکنان باید آن‌ها را در فعالیتهای روزمره خود به کار گیرند (مونووارا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۴۴-۵۸). آموزش یک تجربه یادگیری است که ظرفیت ایجاد تغییرات مثبت و رسیدن به اهداف مورد نظر سازمان را دارد. این امر توانایی کارمند را در انجام کار به نحو احسن و با کیفیت بالا می‌برد (سوزاکار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۱۳۵-۱۴۱). آموزش نه تنها باعث بهبود مهارت‌ها و دانش یک کارمند می‌شود، بلکه تغییر بزرگی در رفتار او نیز ایجاد می‌کند. آموزش سرمایه‌گذاری است که باعث بازدهی کار با کیفیت، بهبود کارمندان و رضایت مشتری می‌شود (محمد<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱: ۳۴).

### مدل‌های تعالی آموزش

#### مدل توسعه گر منابع انسانی

این استاندارد به عنوان نشانه ای برای برتری، موجب شهرت سازمانی می‌شود که در زمینه منابع انسانی خود سرمایه گذاری کند. این ابتکار عمل به سازمان‌ها یک فرآیند نظام مند برای بازبینی رویه‌های توسعه منابع انسانی به منظور تحقق بهتر نتایج کسب و کار پیشنهاد می‌دهد. استاندارد توسعه گر نیروی انسانی نیز از پذیرش یک استراتژی منابع انسانی برای رقابتی شدن طرفداری می‌کند. یعنی یک رویکرد جامع که فعالیتهای توسعه منابع انسانی را در مسیر تحقق اهداف کسب و کار قرار می‌دهد. این استاندارد فعالیتهای متنوع توسعه منابع انسانی را در چارچوب یک فرآیند سه مرحله ای - تعهد، اجرا و پیگیری - تلفیق و با اهداف کسب و کار پیوند می‌دهد.

<sup>1</sup> Monowara

<sup>2</sup> Sudhakar

<sup>3</sup> Muhammad

### جایزه ملی آموزش در انگلستان

به سازمان ها یک ابزار ارزیابی بسیار قوی برای دوام و پایداری ارائه می دهد. این مدل براساس تجارب آموزشی و فرایندهایی همچون نیازسنجی و مهارت های اولیه و مورد نیاز سازمان ها، طراحی و اجرای دوره های آموزشی به منظور تاثیر گذاری بر افراد و سازمان ها مبتنی است. جایزه آموزش انگلستان، یادگیری را در وسیع ترین مفهوم ممکن از طریق روش های رسمی و غیررسمی توسعه مهارت های فردی در بر می گیرد.

چارچوب مدل تعالی آموزش انگلستان دارای ۳ مرحله: برنامه ریزی، اقدام و عمل، مرور و بازنگری

### جایزه ملی آموزش طاووس طلایی

جهت شناسایی برترین فعالیت های آموزشی در سازمان ها ایجاد شده است. این جایزه یک فرایند خودسنجی قوی و شیوه ای برای ایجاد یک برند سازمانی در حوزه تعالی آموزش است. شیوه ای که آموزش اثربخش عملکرد افراد و سازمان ها را ارتقا می دهد، نشان می دهد. چرخه آموزش در جایزه طاووس طلایی: نیازهای سازمانی - اهداف آموزش - طراحی آموزش - اجرا و ارائه آموزش - نتایج آموزش - مزایای سازمانی

### مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی

مدل تعالی آموزش و توسعه مولود احساس نیاز حوزه آموزش و توانمندسازی کارکنان به طراحی و توسعه الگوی مفهومی و زبان مشترک، باهدف ارتقا جایگاه و عملکرد مدیریت های آموزش در سازمان های ایرانی است. این مدل بر مبنای پنج اصول بنیادی توسعه یافته و در سه بخش توانمندسازی ها، فرایندها و نتایج طراحی شده است. مدل ۹ معیار و ۲۷ زیر معیار دارد و با استفاده از منطق امتیازدهی رادار و بر روی بازه امتیازی ۱۰۰۰ ارزیابی خواهد شد. (خراسانی، ۱۴۰۰: ۵)

### توسعه منابع انسانی

توسعه کارکنان به عنوان فرایندی تعریف می شود که در آن کارمند با حمایت کارفرمای خود برنامه های آموزشی مختلفی را برای ارتقاء دانش و مهارت های خود پشت سر می گذارد. توسعه کارکنان بر فعالیت های بلندمدت و مشاغل آینده در سازمان متمرکز است و بر کارکنان سطح مدیریتی تأکید می کند که مهارت ها، دانش و دیدگاه های جدید یا پیشرفته ای را با ارائه امکانات یادگیری و آموزش و

محل کار در چنین ایده‌های جدید به دست آورند (مونووارا، ۲۰۲۰: ۴۴-۵۸). توسعه چشم انداز بلند مدتی دارد و ارتباط تنگاتنگی با رشد حرفه ای افراد دارد زیرا بر ارائه مهارت‌ها و توانایی‌هایی که سازمان در آینده به کارکنان نیاز دارد تمرکز دارد (نوا، ۲۰۱۳: ۲۴). توسعه با حفظ شایستگی‌های فردی و سازمانی مرتبط است و کارکنان تلاش‌های سازمانی در جهت توسعه مهارت‌ها را به عنوان سرمایه گذاری مثبت سازمان در آن‌ها درک می‌کنند.

### آموزش و بهسازی

آموزش و بهسازی یک فرایند سیستماتیک برای افزایش مهارت، دانش و شایستگی کارکنان است که برای عملکرد موثر لازم است (مونووارا، ۲۰۲۰: ۴۴-۵۸). برنامه‌های آموزش و بهسازی پایه‌های اساسی ساختاری و عملکردی برای توسعه کارکنان هستند. این پایه‌ها برای هدایت کارکنان در شرایط مختلف مهم است. برنامه‌های آموزشی و بهسازی چارچوبی برای کمک به کارکنان برای توسعه مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های شخصی و حرفه ای است (سوزاکار، ۲۰۱۷: ۱۳۵-۱۴۱).

یکی از استراتژی‌های اصلی سازمان‌ها در رسیدن به سرمایه انسانی سازگار با شرایط متغیر، آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌باشد که به عنوان دو مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شود بنابراین اهمیت آن در بقاء و توسعه سازمان مورد توجه می‌باشد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۴: ۴-۴۵). آموزش و بهسازی نیروی انسانی، افزایش توانمندی و مهارت‌های تخصصی کارکنان در انجام کارهایی که برعهده دارند و نمایان کردن برخی از توانمندی‌های نهفته آن‌ها می‌باشد. نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی باید سازمان را به سمت یادگیری و توسعه رهنمون کند (اسدی، ۱۳۹۷: ۱-۸). آموزش و بهسازی، تلاش مستمر و برنامه ریزی شده برای ارتقاء عملکرد و سطح شایستگی کارکنان می‌باشد که با توجه به گسترش روز افزون اطلاعات و تغییرات در نحوه کار در سازمان‌ها از جهات مختلف باید در سازمان‌ها به طور جدی مورد توجه قرار گیرد (صداقت و خزائی، ۱۳۹۶: ۱-۱۰).

آموزش و توسعه شغلی از عوامل مهم تعیین کننده عملکرد کارکنان بانک‌ها هستند. بنابراین توصیه می‌شود بانک‌ها فعالیت‌های آموزشی و توسعه شغلی خود را در جهت ارتقای عملکرد کارکنان خود افزایش دهند. (آگبولا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱: ۵۹).

<sup>1</sup> Noe

<sup>2</sup> Agboola

## نظام آموزش بانک

بانک‌ها به منظور حفظ مزیت رقابتی خود در کیفیت خدمات و حفظ مشتری، به طور فزاینده ای به کارکنان خود وابسته هستند. کارکنان بانک‌ها که فرصت‌های آموزشی و توسعه ارائه شده توسط سازمان‌های خود را مثبت تلقی می‌کنند، تمایل دارند که خود را در برابر خواسته‌های شغلی خود موثر ببینند و در عین حال احساس ارتباط عاطفی با فعالیت‌های کاری خود را حفظ کنند. سازمان‌های بانکی که روی روش‌های آموزش و توسعه سرمایه گذاری می‌کنند، می‌توانند سطح انرژی و اشتیاق کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. سازمان‌های موفق باید دارای مدیرانی باشند که بتوانند به کارکنان خود انگیزه دهند. سازمان‌ها و مدیران بانکی که مایل به سرمایه گذاری در منابع انسانی هستند، به کارکنان خود فرصت می‌دهند تا مهارت خود را افزایش داده و توسعه دهند. (چووردا، ۲۰۲۱: ۳۷۴-۳۸۸).

آموزش کارکنان یک کارکرد ضروری منابع انسانی است که به منابع انسانی کمک می‌کند تا مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و شایستگی‌های خود را برای یک شغل خاص افزایش دهند. به دلیل رقابت پذیری فزاینده و تغییر سریع فناوری، بانک‌ها برای بقای سالم خود نیازمند آموزش و روش‌های توسعه جدید هستند. بقای بانک‌ها در یک محیط رقابتی به شدت مستلزم برنامه‌های آموزشی برای کارکنان است تا آنها به خوبی با نیازهای فعلی و آتی فعالیت‌های بانکی مطابقت داشته باشند.

## پیشینه پژوهش

نام نویسنده	عنوان	توضیحات
مومنی و همکاران (۱۳۹۹)	«ارائه الگویی به منظور ارتقای نظام آموزشی کارکنان بانک ملی»	• تحلیل محتوا ( کدگذاری) و مصاحبه نیمه ساختاریافته • عوامل ارتقای نظام آموزشی کارکنان بانک ملی شامل عوامل فردی، آموزشی و سازمانی. • عوامل فردی ارتقای نظام آموزشی از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• روش تحلیل محتوا و مصاحبه نیمه ساختاریافته</li> <li>• توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی، سبب افزایش بهره‌وری و شایسته‌سالاری در بانک سپه می‌شود.</li> </ul>	<p>«طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه براساس یادگیری سازمانی»</p>	<p>دمیرچی و همکاران (۱۳۹۸)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• روش کمی و پرسشنامه</li> <li>• تصورات مثبت در مورد فرصت‌های آموزش، مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهد</li> <li>• بانک‌ها باید برای کسب مزیت رقابتی در ارائه خدمات با کیفیت بالا به مشتریان، در فرصت‌های آموزشی و توسعه سرمایه‌گذاری کنند</li> </ul>	<p>«تاثیر توسعه آموزش بر مشارکت کاری در بخش بانکداری»</p>	<p>چووردا (۲۰۲۱)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• روش تحقیق پیمایشی و پرسشنامه</li> <li>• بهبود آموزش و توسعه شغلی باعث افزایش عملکرد کارکنان بانک‌ها می‌شود</li> <li>• بانک‌ها باید فعالیت‌های آموزشی و توسعه شغلی خود را در جهت افزایش عملکرد کارکنان افزایش دهند.</li> </ul>	<p>«تأثیر آموزش و توسعه شغلی بر عملکرد کارکنان بانک‌ها»</p>	<p>آگبولا (۲۰۲۰)</p>

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی است که در آن با استفاده از روش تحلیل مضمون به طراحی الگوی آموزش و توسعه برای بانک سینا پرداخته است. پژوهش حاضر از نوع هدف توسعه‌ای است، زیرا در پایان این پژوهش الگوی آموزشی برای منابع انسانی بانک سینا استخراج می‌گردد، که البته نتایج این پژوهش قابل استفاده و کاربرد در حوزه بانکداری نیز می‌باشد.

در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. داده‌های مورد نیاز در روش کتابخانه‌ای با جستجو در سایت‌ها و پایگاه‌های تحقیقاتی مختلف و مطالعه اسناد و منابع علمی و در بخش میدانی، از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان، مدیران و کارشناسان منابع انسانی به دست آمده است. در روش کتابخانه‌ای، اسناد و مدارک واحد آموزش بانک سینا و

گزارش‌های بازخور حاصل از اجرای مدل‌های آموزشی در بانک سینا، کتاب‌هایی با محتوای آموزش و توسعه کارکنان و الگوهای آموزشی و سایت‌های مرتبط با آموزش و توسعه منابع انسانی مطالعه و کدگذاری شد.

در روش میدانی، هر مصاحبه ابتدا به طور مختصر اطلاعاتی در زمینه موضوع و رویکرد پژوهش، هدف و ضرورت انجام پژوهش به مصاحبه شونده ارائه شد؛ سپس با بیان پرسش‌های اصلی، فرایند مصاحبه آغاز و بر اساس نوع پاسخ‌های مصاحبه شونده‌گان و یا حتی نوع پرسش‌های آنها برای رفع ابهام یا روشنتر شدن موضوع، گفتگو ادامه می‌یافت و با طرح پرسش‌های تکمیلی فرایند مصاحبه به سمت گردآوری داده‌های مورد نظر پژوهشگر هدایت می‌شد. این گفتگو تا جایی ادامه یافت که پژوهشگر از بابت گرفتن داده‌های جامع از فرد مقابل اطمینان یافته و یا اینکه مصاحبه شونده اعلام می‌کرد اطلاعات دیگری ندارد که بخواهد در اختیار پژوهشگر قرار دهد. بنابراین زمان مصاحبه‌ها بسته به میزان اطلاعات مصاحبه شونده‌گان و تمایل آنها برای ادامه مصاحبه بین تا ۴۵ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود. در فرایند اجرای مصاحبه‌ها سعی بر این بود که مصاحبه به صورت گفتگویی با محوریت موضوع و پرسش اصلی پژوهش انجام شود؛ از این رو، با وجود انعطاف‌پذیری و آزادی بیان مصاحبه شونده‌گان در ارائه داده‌ها در صورت لزوم و با طرح پرسش‌های هدایت‌کننده، جریان مصاحبه هدایت می‌شد محتوای تمامی مصاحبه‌ها ضبط شد و هر مصاحبه پس از پایان، به صورت کامل و کلمه به کلمه پیاده‌سازی و سپس تحلیل شد. پیاده‌سازی و تحلیل داده‌ها پس از انجام هر مصاحبه به پژوهشگر کمک کرد تا علاوه بر اصلاح پرسش‌ها و بهبود فرایند مصاحبه در مصاحبه‌های بعدی، بهتر بتواند در مورد رسیدن به اشباع نظری تصمیم‌گیری کند.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش بر اساس روش تحلیل مضمون، مدلی نظری طراحی می‌گردد تا الگویی جامع برای آموزش و توسعه منابع انسانی بانک سینا ارائه شود. ادبیات تحقیق و متن مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفته و سپس گزاره‌های معنایی استخراج گردیده و برای هر گزاره کدی در نظر گرفته شد و مولفه‌های الگوی آموزش و توسعه بانک سینا شناسایی شدند.

برای بررسی وضع موجود مولفه‌های نظام آموزش و توسعه منابع انسانی بانک سینا، از مدل تعالی آموزش و توسعه بهره گرفته شد. مدل تعالی آموزش و توسعه شامل ۹ معیار: رهبری آموزش و توسعه، استراتژی آموزش، فرهنگ یادگیری و توسعه، نیازسنجی آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، اجرای آموزش، ارزشیابی آموزشی، نتایج آموزش می‌باشد. با ۵ نفر از مسیولین واحد آموزش با



پرسشنامه مدل تعالی مصاحبه انجام شد. با توجه به اسناد و مدارک موجود در بانک و مصاحبه‌های انجام گرفته، وضعیت موجود هر یک از معیارهای مدل تعالی مشخص گردید.

بعد از مطالعه ادبیات پژوهش و متن مصاحبه‌ها و یافتن درک کلی از مفاهیم، گزاره‌ها استخراج و برای هر گزاره کدی در نظر گرفته شد. کدگذاری باز با تحلیل دقیق داده‌ها انجام شده و نکات کلیدی مرتبط با موضوع شناسایی می‌شوند، سپس نام گذاری و طبقه بندی کردن آنها صورت می‌گیرد. کدهای بسیاری استخراج می‌گردد اما هنگامی که کدها مرتباً مورد بازنگری قرار گیرند، کدهای جدید استخراج و کدهای نهایی مشخص می‌گردند. برای طبقه بندی دقیق مضامین در مقوله‌ها باید به هر مضمون بعد از تفکیک یک برچسب اختصاص یافته و نامگذاری گردد.

پس از استخراج گزاره‌ها از متن و کدگذاری آنها، مفاهیم از دل این گزاره‌ها استخراج گردید. در این مرحله مفاهیمی که در مرحله ی قبل استخراج شده بود طبقه بندی شد و تمام کدهای باز (مقوله های فرعی) بر اساس شباهت معنایی در یک مقوله یا (طبقه) واحد قرار گرفتند و دسته بندی شدند و هر دسته زیر عنوان یک مقوله اصلی جای گرفتند؛ در این گام با ایجاد پیوند بین کدهای باز، آنها را دسته بندی کرده و هر دسته با مقوله ویژه ای نام گذاری شده است. جهت نامگذاری مقوله ها، نامی انتخاب می شود که بیشترین ارتباط منطقی را با داده هایی که مقوله نمایانگر آن است، داشته باشد. کدهای پالایش شده پس از دسته بندی، زیر عنوان مقوله مشخصی جای گرفتند. آنچه شباهت این مقوله‌ها را برای دسته بندی مشخص میکرد این بود که مقوله های شناسایی شده کدام یک از مراحل فرایند آموزش را شامل می شوند.

در این پژوهش تعداد کدهای نهایی حاصل از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌ها در مجموع 186 کد بود و با تجزیه و تحلیل داده ها، کدهای مرتبط با هر محور جهت شناسایی مولفه‌های الگوی آموزش و توسعه شناسایی شدند. در ادامه بخشی از جداول مربوط به مقوله بندی کدهای استخراج شده در سه محور آورده شده اند.

#### مقوله بندی کدهای محور درونداد

مقوله اصلی	مقوله فرعی	زیر مقوله فرعی	کدهای نهایی (گزاره مفهومی)
درونداد	تدوین استراتژی	سازمانی	(پیگیری آموزش در راستای استراتژی بانکداری اسلامی)
			(فرهنگ سازی تحول دیجیتال و برگزاری دوره در این راستا)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	زیر مقوله فرعی	کدهای نهایی (گزاره مفهومی)
			(اعمال تغییرات نوظهور در حوزه بانک با واحد آموزش)
			(ارتباط واحد آموزش با سایر واحدها)
			(همسویی مدل آموزش با صنعت بانکداری)
			(متناسب سازی ساختار آموزشی با فرایندهای کاری)
			(آموزش در جهت تحقق اهداف سازمان)
			(پیوستگی آموزش)
			(آموزش موضوع محور و بهره گیری از تجربه مدیران)
			(همسویی دوره‌های آموزشی با استراتژی کلان بانک)
			(همسویی اهداف آموزش با نیاز سازمان)
			(همسویی ارائه آموزش با برنامه آموزشی سازمان)
			(تطابق دوره آموزشی با وظایف شغلی و نیاز سازمان)
			(مساله محور بودن آموزش ضمن خدمت)
			(سرمایه گذاری در آموزش و توسعه)
		فردی	(گذراندن دوره‌های مرتبط شغلی با آموزش)
			(ایجاد حس ارزشمندی در فرد)
			(بررسی انتظارات ذی نفعان)
			سرمایه گذاری در منابع انسانی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	زیر مقوله فرعی	کدهای نهایی (گزاره مفهومی)
			(تسلط و یادگیری کارکنان بر شایستگی‌ها و مهارت شغلی)
			(پیشرفت و کسب مهارت جدید)
			(هدایت و توسعه کارکنان)
			(آگاه سازی کارکنان جدید)
			(آگاهی کاراموزان از مهارت و رفتار مورد انتظار)

## مقوله بندی کدهای محور فرآیند

مقوله اصلی	مقوله فرعی	زیر مقوله فرعی	کدهای نهایی (گزاره مفهومی)
فرایند	شناسایی نیازها	متناسب با نیاز فردی و شغلی	(تناسب میزان زمان آموزش با نیاز فرد)
			(شناسایی سبک‌های یادگیری کارکنان)
			(برگزاری دوره متناسب با سبک یادگیری کارمند)
			(تناسب نیاز آموزشی با شغل و پست)
			(نیازسنجی آموزشی جهت توسعه فردی کارکنان)
			(برگزاری دوره متناسب با شغل هر فرد)
			(شناسایی افراد ایده آل در یادگیری و عملکرد)
			(تطابق آموزش با شغل کارمند)
			(شناسایی کارکنان فعال در آموزش به عنوان مدرس داخلی بانک)
		(برگزاری آموزش متناسب با نیاز سازمان)	
		متناسب با نیاز	

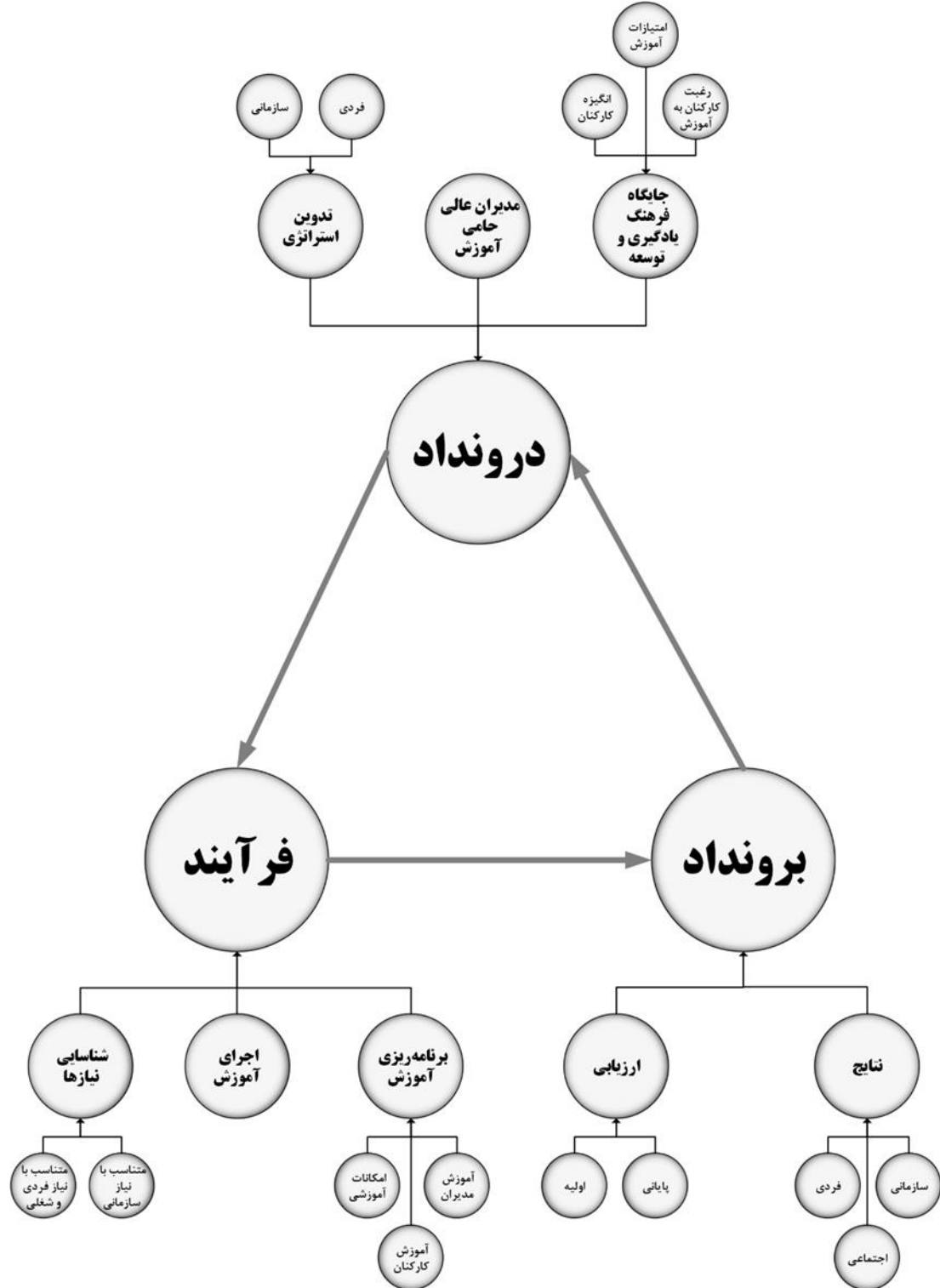
مقوله اصلی	مقوله فرعی	زیر مقوله فرعی	کدهای نهایی (گزاره مفهومی)
		سازمانی	( شناسایی برترین فعالیت‌های آموزشی)
			(تحقق نیازهای سازمانی با آموزش مناسب)

مقوله بندی کدهای محور برون‌داد

مقوله اصلی	مقوله فرعی	زیر مقوله فرعی	کدهای نهایی (گزاره مفهومی)
برون‌داد	ارزیابی	اولیه	(ارزیابی استاد و امکانات و سازماندهی دوره)
			(به روز و کاربردی بودن مطالب آموزشی)
			(تناسب آموزش با فرایند بانک)
			( تضمین انتقال یادگیری)
			(پیگیری برنامه آموزشی و پاسخگویی به عملکرد واحدها)
			(بررسی نحوه اجرا و ارائه آموزش)
			(ارزیابی نیازهای آموزشی با تجزیه و تحلیل وظایف و عملکرد)
			(اختصاص بودجه و تسهیلات اجرای آموزش)
		پایانی	(ارتباط محتوای آموزشی با نیاز کارکنان)
			(پایش واحد آموزش توسط بنیاد مستضعفان)
			( پایش و مشخص نمودن انحراف بودجه)
			(پایش روندهای نوظهور و دانش

کارکنان)			
(بازخورد از کارکنان)			
(توانایی و کارآمدی با آموزش)			
(میزان تغییر رفتار فرد و بهبود در روند کار با برگزاری دوره )			
(میزان آموزش‌های گذرانده فرد)			
(بازبینی رویه‌های توسعه منابع انسانی)			
(میزان اثر مثبت برنامه آموزشی)			
(میزان یادگیری کارکنان)			
(ارتباط یادگیری با عملکرد فردی و سازمانی)			
(گزارش میزان تحقق هدف اداره آموزش)			

با توجه به هدف پژوهش که طراحی الگوی جامع آموزش و توسعه منابع انسانی بانک سینا می‌باشد، ادبیات تحقیق و اسناد بانک و متن مصاحبه‌ها مطالعه و کدگذاری شد و با تجزیه و تحلیل داده‌ها و مقوله بندی آنها، الگوی نهایی طراحی گردید.



## بحث و نتیجه گیری

منابع انسانی یک دارایی مهم در هر سازمانی است و عملکرد آنها شاخص اصلی موفقیت سازمانی است. سرمایه انسانی سیستمی برای بهبود عملکرد از طریق دانش، تخصص، توانایی‌ها و مهارت‌هایی است که انسان‌ها را به دارایی‌های سازمان تبدیل می‌کند. موفقیت یک سازمان تا حد زیادی به سرمایه انسانی آن بستگی دارد که متشکل از دانش، مهارت‌ها، تخصص، تجربه کاری، انگیزه درونی و سطح تحصیلات کارکنان است. (نورا، ۲۰۲۲: ۵۶) بنابراین، دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان را می‌توان از طریق آموزش و توسعه که به عنوان مناسب‌ترین سرمایه‌گذاری در جهت توسعه سرمایه انسانی سالم و پویا در نظر گرفته می‌شود، ارتقا داد که به نوبه خود، عامل تعیین‌کننده اصلی بهره‌وری کارکنان است.

سازمان‌هایی که علاقه‌مند به دستیابی به سطح بالایی از بهره‌وری و سودآوری هستند، باید مدیریت نیروی کار مؤثر و کارآمدی داشته باشند که بر انتقال دانش، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و شیوه‌های کاری مدرن که می‌توان از طریق آموزش و توسعه به دست آورد، تأکید نمایند. باتوجه به این که بانک‌ها و کارکنان آن زمینه ساز خدمات دهی در حوزه اقتصادی هستند، سیستم‌های آموزشی در هر سازمان به ویژه بانک‌ها ضروری است. توسعه سریع بانکداری نیازمند منابع انسانی خوب و کارآمد است. منابع انسانی در بانکداری باید دانش گسترده‌ای در بخش بانکداری داشته باشد و رسیدن به اهداف بانک بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و توسعه نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات بانکی و محیطی، به طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و کارایی خود را افزایش دهند. بنابراین آموزش و ارتقای آن کوشش مدام و برنامه‌ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد بانکی است. (ایسا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲: ۱۷) کارمندان دارایی حیاتی سازمان هستند که باید به طور فعال از طریق آموزش و توسعه توانمند شوند تا شکاف دانش و مهارت ایجاد شده توسط محیط کاری پویا و فعلی را پر کنند. آموزش نقش مهمی در رشد شغلی کارکنان، ارتقای مهارت‌ها و ظرفیت‌سازی برای افزایش کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان برای دستیابی به اهداف بانک دارد. برای بقای بانک‌ها در این محیط پویای کسب و کار فعلی و دستیابی به مزیت رقابتی، آموزش و توسعه کارکنان باید به عنوان ابزاری ارزشمند برای ایجاد شایستگی‌های کارکنان، افزایش بهره‌وری، کسب مزیت رقابتی و پایداری در نظر گرفته شود. (نورا و همکاران، ۲۰۲۲: ۴۹)

<sup>1</sup> Isa

یکی از مهم ترین بانک‌هایی که در زمینه ارائه خدمات فعالیت نموده بانک سینا می‌باشد. بانک سینا برای پایداری در محیط پیچیده امروزی باید برای افزایش خشنودی مشتریان و به دست آوردن منابع مالی بالاتر به منابع انسانی خود توجه زیادتری نماید. سرمایه انسانی توانمند و کارآمد از بارزها و عاملی مهم در رشد و توسعه بانک سینا است و زمینه را برای ارتقاء جایگاه و شکوفایی بیش تر بانک فراهم می‌سازد. بانکداری اسلامی و تسهیلات قرض الحسنه و محرومیت زدایی از اولویت‌ها و استراتژی‌های کلان بانک سینا است که کمتر بانکی به آن توجه می‌کند و بانک سینا تلاش می‌نماید در این زمینه در بین بانک‌ها پیشگام باشد. برای تحقق این استراتژی‌ها باید آموزش‌هایی در راستای این سیاست‌ها برای مدیران و کارکنان برگزار شود.

فرهنگ تحول دیجیتال اولویت دیگر بانک سینا است. بانکداری دیجیتال با هدف انطباق با نوآوری‌های نظام بانکی، افزایش سهم از بازار و همچنین برخورداری از کسب درآمد پایدار و با کیفیت، اجرا می‌شود. برای پیشتاز و پیشرو ماندن در نظام بانکی باید به سمت دیجیتالی شدن پیش رفت. ورود به عرصه جدید ارائه خدمات و نوآوری در فضای بانکی با رویکرد دیجیتال نیازمند تقویت و فراهم ساختن زیرساخت‌های کارآمد در بخش فناوری است که این ظرفیت در بانک سینا و کارکنان وجود دارد. مهم ترین موضوع در تحول دیجیتال، فرهنگ سازی و همراه شدن سایر حوزه‌های بانک در این راه است. مولفه‌های آموزش و توسعه در بانک‌ها با سازمان‌های دیگر متفاوت است. در آموزش بانک‌ها باید بیشتر بر دوره‌های مهارتی و رفتاری و فرهنگ سازمانی و اخلاق حرفه ای توجه شود تا در افزایش تعامل با مشتریان و ارائه خدمات مطلوب در جهت رضایت مشتریان موثر باشد و آموزش باید متناسب با شغل هر کارمند باشد و متناسب با نیاز کارمند دوره آموزشی برگزار شود.

آموزش و توسعه کاتالیزور پیشرفت و رشد برای کسب و کارها و اقتصادهای نوظهور و موجود است و به عنوان ابزاری برای پاسخگویی به روندهای پویای جهانی شدن، عدم اطمینان، رشد مشتریان، انتظارات مشتری و بهره برداری از فناوری استفاده می‌شود. با توجه به این که پاسخ گویی سریع به تغییر و تحولات محیطی و انطباق با این تغییرات و جا نماندن از سایر رقبا در بازار کنونی از طریق مدیران با دانش و به تبع آن کارکنان توانمند درحوزه‌های مختلف و فرایند مستمر آموزش صورت می‌پذیرد بنابراین بانک‌ها به الگوی جامع آموزشی بابت توانمندسازی کارکنان نیاز دارند. با توجه به اهمیت نظام پولی و بانکی، در این پژوهش الگوی جامع آموزش و توسعه کارکنان بانک سینا طراحی گردید. بر اساس یافته‌های حاصل از این پژوهش، محورهای الگوی آموزش و توسعه منابع انسانی بانک سینا، شامل ۳ مقوله اصلی درونداد، فرایند و برونداد، ۸ مقوله فرعی و ۱۵ زیر مقوله فرعی است.



از محدودیت های پژوهش می توان به دانش اندک اغلب مدیران منابع انسانی در حوزه آموزش و توسعه کارکنان و الگوهای آموزشی اشاره نمود که سبب گردید که همکاری و تعامل لازم را در گردآوری داده های این تحقیق با پژوهشگر نداشته باشند. برخی از مصاحبه شوندهگان مورد نظر نیز به دلایلی مانند مشغله کاری و نداشتن زمان کافی برای شرکت در مصاحبه حاضر به همکاری نشدند و به ناچار افراد دیگری که البته آنها نیز در زمینه پژوهش متخصص بودند در نمونه پژوهشی جای گرفتند که البته تعداد این جایگزینی ها بسیار اندک بود. با توجه به بازه انجام پژوهش، شاید مهم ترین چالش در فرآیند انجام پژوهش بروز همه گیری کرونا باشد. بروز بیماری کرونا باعث دشواری دسترسی به متخصصین این حوزه و مدیران و کارکنان دولتی گردید.

با توجه به اینکه در این مطالعه مولفه های الگوی آموزش و توسعه شناسایی گردید بنابراین ساخت و اعتباریابی پرسشنامه هایی بر اساس مولفه ها و نشانگرهای کشف شده می تواند گام مهمی در تکمیل این یافته باشد. پیشنهاد می شود الگوی آموزش و توسعه در سطح کلان بانک طراحی گردد و برای آگاهی از نقاط ضعف و قوت الگوی ارائه شده، عملیاتی کردن الگو در پژوهش های بعدی صورت بگیرد. پیشنهاد می شود مدیران ارشد بانک در انتصاب مدیران به ویژه مدیرانی که در حوزه منابع انسانی و بخش آموزش به سمت های بالا منصوب می شوند، حساسیت بالایی داشته و شاخص های تاثیرگذار مثل شایستگی مدیران، نگرش مدیران نسبت به یادگیری و توانمندسازی کارکنان از طریق یادگیری سازمانی، دیدگاه مدیران به مباحث آموزشی و ایجاد انگیزه از این طریق را مدنظر قرار دهند.

## منابع

- صداقت، پروانه، خزایی پول، مریم، (۱۳۹۶)، نقش آموزش در بهسازی منابع انسانی، سومین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی ایران
- فتحی واجارگاه، کورش (۱۳۹۴). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: انتشارات: سمت.
- خراسانی، (۱۴۰۰). کتابچه آموزش و تعالی منابع انسانی. تهران: نشر انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران
- دمیرچی، م.، و حسینی، س.، و اولادیان، م. (۱۳۹۸). طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه براساس یادگیری سازمانی. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۶(۲۰)، ۱-۲۵.
- مومنی، عنایت الله، زمانی مقدم، افسانه، جعفری، پریش، قورچیان، نادرقلی. (۱۳۹۹). ارائه الگویی به منظوراتقای نظام آموزشی کارکنان بانک ملی. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(ویژه نامه)، ۲۳۹-۲۵۴.
- Mokoena, M.(2020). Investigating the Relevance and Effectiveness of Training and Development Interventions to Enhance SASSA Employees Work Performance in Thabo Mofutsanyane District.
- Chovarda, M. (2021). The Impact of Training & Development on Work Engagement: a study in the banking sector.
- Mohammed, N. A., Mohammed, D., & Gana, J. (2022). THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN THE 21ST CENTURY. African Journal of Management and Business Research, 3(1), 41-58.
- Sudhakar, R. , & Basariya, S. R. (2017). Perspectives and the Factors Influencing Effectiveness of Training and Development on Employees' Performance. International Journal of Civil Engineering and Technology, 8 (9) , 135-141.
- Muhammad, Ghulam. (2021). Employee Training And Development Practices In Banking Sector- Karachi, Pakistan
- Agboola, O., Aremu, M. O., Eze, B. U., & Wahab, N. O. (2020). Effect of Training and Career Development on Bank Employees' Performance: Evidence from Selected Banks in Nigeria. EMAJ: Emerging Markets Journal, 10(2), 56-62.

- Isa, E. S. A. I., & Muafi, M. (2022). Human capital, organizational learning and their effects on innovation behavior and performance of banking employees. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147-4486), 11(1), 01-18.
- Noe, R. A. (2013). *Employee training and development*. 6th edition, McGraw-Hill, New York.
- Mamy, M. M. B. , Shabbir, R. , & Hasan, M. Z. (2020). The Influence of Training and Development on Employee Performance: A Study on Garments Sector, Dhaka Bangladesh. *Journal of Economics, Management and Trade*, 26 (5) , 44-58