

**Receive Date:**  
15/5/2022

**Accept Date:**  
10/6/2023



## Research Article

Vol.19, No.1, Serial 35

Spring & Summer  
2023

pp.: 103-116

# Design and Validation of a Dynamic Organizational Training Model with a Hybrid Approach

DOI: 10.22070/TLR.2023.16258.1265

Mohammad Younesi Far<sup>1</sup>, Teimouri, Hadi<sup>2\*</sup> and Ali Nasr Isfahani<sup>3</sup>

1. *Ph.D. Candidate, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economic. University of Isfahan, Isfahan, Iran.  
Email: mba1300@yahoo.com*
2. *Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economic., University of Isfahan, Isfahan, Iran.  
Email: h.teimouri@ase.ui.ac.ir*
3. *Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economic. University of Isfahan, Isfahan, Iran.  
Email: alin@ase.ui.ac.ir*

## Abstract

**Introductoin:** Today, organizations are operating in a very dynamic environment and have a very heavy duty to respond to the changing needs of customers. Changes in customer needs and quick responses to increase organizational flexibility play a significant role in increasing customer satisfaction of the organization. Therefore, it can be said that one of the necessities of today's organizations to quickly respond to needs and changes is to have expert and skilled human resources, and organizational training plays an important role in achieving this goal. The current research was conducted to design and validate the model of dynamic organizational training.

**Method:** This research is applied-developmental in terms of purpose and qualitative-quantitative in terms of method. In the qualitative part, in order to identify the dimensions of the dynamic organizational training model, semi-structured interviews were conducted with 16 managers and vice presidents of Mellat Bank and academic experts who were selected by non-probability judgmental and snowball sampling methods considering theoretical saturation. The data were analyzed by thematic analysis. The analysis of the interviews led to the extraction of 79 primary codes, 18 sub-themes, and 3 main themes. In the quantitative part, with the aim of checking the fit of the conceptual model designed, a researcher-made questionnaire based on the results of the qualitative part was used. The validity of the questionnaire was calculated using index criteria and the content validity ratio, and its reliability was measured by comparing the reliability of two coders. Finally, the data were analyzed using the structural equation modeling method and AMOS22 software.

**Results:** The results of the qualitative part of the research indicate that the dimensions of the dynamic organizational training model included flexibility, competence and foresight. The results of the quantitative part of the research also indicate that the mentioned model has appropriate fit and validity.

**Discussion and Conclusion:** In today's competitive environment; One of the strategic goals and objectives in the field of human resources of organizations is the cultivation of human resources in line with the realization of the organization's strategies. Considering the importance and position of human resources as a driver of growth, profitability and competitive advantage, the need to pay attention to human resources training is felt more than before. For this purpose, managers of organizations should know what kind of talents and skills are at the disposal of the organization and what kind of needs and skills are important according to the mission and macro strategies of the organization; Then, according to this point of view, they should train people. Therefore, the dynamics of the training system is one of the most important concerns of organizations, and the dynamic training system, as the most important factor for creating dynamic human resources, can manage environmental changes and enable the effective and efficient use of resources. Training dynamics often emphasize the ability of employees to provide strategic responses to uncertainty.

**Keywords:** Training, Dynamic, Competence, Flexibility, Foresight.

# طراحی و اعتبارسنجی الگوی آموزش سازمانی پویا با رویکرد ترکیبی

DOI: 10.22070/TLR.2023.16258.1265

محمد یونسی فر<sup>۱</sup>، هادی تیموری<sup>۲\*</sup>، علی نصر اصفهانی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

Email: mba1300@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول)

Email: h.teimouri@ase.ui.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

Email: alin@ase.ui.ac.ir

## چکیده

امروزه سازمان ها در محیطی بسیار پویا در حال انجام فعالیت هستند و وظیفه بسیار سنگینی را در راستای پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر مشتریان به عهده دارند. تغییرات در نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع در راستای افزایش قابلیت انعطاف پذیری سازمانی نقش بسزایی را در افزایش رضایت مشتریان سازمان ایفا می کند؛ بنابراین، می توان گفت یکی از ضرورت های سازمان های امروزی برای پاسخگویی سریع به نیازها و تغییرات؛ داشتن منابع انسانی متخصص و ماهر است و آموزش سازمانی نقش به سزایی را در نیل به این هدف ایفا می کند.

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی آموزش سازمانی پویا انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی-توسعه ای و از لحاظ روش کیفی- کمی می باشد. در بخش کیفی پژوهش و به منظور شناسایی ابعاد الگوی آموزش سازمانی پویا با ۱۶ نفر از مدیران و معاونین بانک ملت و خبرگان دانشگاهی به روش نمونه گیری غیر احتمالی قضاوتی و گلوله برفی مصاحبه های نیمه ساختار یافته با رعایت قاعده اشباع نظری انجام و داده ها به شیوه تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند. تحلیل مصاحبه ها منجر به استخراج ۷۹ کد اولیه، ۱۸ تم فرعی و ۳ تم اصلی گردید. در بخش کمی با هدف بررسی برازش الگوی مفهومی طراحی شده؛ از پرسشنامه محقق ساخته براساس نتایج بخش کیفی پژوهش استفاده شد. روایی پرسشنامه با استفاده از معیارهای شاخص و نسبت روایی محتوا محاسبه و پایایی آن نیز با مقایسه پایایی دو کدگذار مورد سنجش قرار گرفت. در نهایت داده ها با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری و نرم افزار AMOS22 تحلیل شدند. نتایج بخش کیفی پژوهش حاکی از آن است که ابعاد الگوی آموزش سازمانی پویا شامل انعطاف پذیری، شایستگی و آینده نگری بوده و نتایج بخش کمی پژوهش نیز حاکی از آن است الگوی مذکور از برازش و اعتبار مناسب برخوردار می باشد.

نشریه علمی

## پژوهش های آموزش و یادگیری

دوره ۱۹، شماره ۱، پیاپی ۳۵  
بهار و تابستان ۱۴۰۱  
صص: ۱۱۶-۱۰۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۰

## مقاله پژوهشی

Journal of

## Training & Learning Researches

Vol.19, No. 1, Serial 35

Spring & Summer  
2023

pp.: 103-116

کلیدواژه ها: پویایی، آموزش پویا، شایستگی، انعطاف پذیری، آینده نگری

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها با محیطی مواجه هستند که نیاز است فعالیتها و استراتژی‌های خود را به سرعت با آن تطبیق دهند. در این محیط فوق العاده رقابتی، نداشتن استراتژی مناسب می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر منفی بگذارد؛ توانایی سازمان را در پاسخ به تغییرات پیش بینی نشده کاهش دهد و باعث جاماندن از رقبای خود و از دست دادن سهم بازار شود (راویچادران، ۲۰۱۸).

این امر باعث شده که سازمان‌ها در پاسخ به نیازهای مشتریان دچار چالشهای اساسی شوند. بدین منظور سازمان‌ها باید برای پرورش بهترین استعدادها جهت پاسخگویی به مشتریان هزینه زیادی صرف نمایند تا در محیط پرمخاطره بتوانند به نیازهای مختلف مشتریان پاسخگو باشد. منابع انسانی هر سازمان تنها سرمایه‌ای است که باگذشت زمان از ارزش آن کاسته نمی‌شود و تنها دارایی سازمان است که قابلیت یادگیری، رشد و همکاری درانجام فعالیت‌ها را دارد و منجر به افزایش ارزش و مزیت رقابتی می‌شود (رابی، ۲۰۱۵).

بنابراین در چنین شرایطی یکی از اهداف و مقاصد راهبردی در حوزه منابع انسانی سازمان‌ها، پرورش منابع انسانی در راستای تحقق استراتژی‌های سازمان می‌باشد. با توجه به اهمیت و جایگاه منابع انسانی به عنوان محرک رشد، سودآوری و کسب مزیت رقابتی، لزوم توجه به آموزش منابع انسانی بیش از پیش احساس می‌شود. (الکرداوی، ۲۰۱۶).

به همین منظور مدیران باید بدانند چه نوع استعدادهایی و با چه مهارتهایی در اختیار سازمان است و این که با توجه به رسالت و استراتژیهای کلان سازمان چه نوع نیازها و مهارتهایی از اهمیت برخوردار می‌باشند؛ سپس باتوجه به این دیدگاه اقدام به آموزش و پرورش افراد نمایند. با توجه به مطالب فوق؛ حال این ابهام مطرح می‌شود که آموزش به چه صورت انجام شود که باتوجه به نیازسنجی سازمان، بهترین افراد در زمان و مکان مناسب پرورش و بکارگیری شوند (عسگرانی و همکاران، ۱۳۹۸). از این رو پویایی نظام آموزش از مهمترین دغدغه‌های سازمانها است و نظام آموزش پویا به عنوان مهمترین عامل برای ایجاد منابع انسانی پویا می‌تواند تغییرات محیطی را مدیریت و استفاده اثربخش و کارآمد از منابع راممکن سازد. پویایی آموزش، اغلب بر توانایی

کارکنان برای ارائه پاسخ راهبردی به عدم قطعیت تأکید دارد (پارک و همکاران، ۲۰۱۸).

منابع انسانی پویا، منابع انسانی منعطف و آموزش پذیری است که دو رفتار مهم از خود نشان می‌دهد. اول اینکه قادر به نشان دادن واکنش به موقع وسازگاری سریع با تغییرات است و دوم آنکه توانایی استفاده از تغییر و تبدیل آن به یک فرصت را درجهت منافع سازمان دارد (ایلا و علی، ۲۰۱۹). چنانچه به پویایی آموزش منابع انسانی توجهی نشود، دستیابی به پویایی تولید، فناوری، راهبرد و به طور کلی پویایی سازمان ممکن نخواهد شد. سازمان‌های پویا از همگرایی آموزشی، فناوری و انعطاف پذیری منابع انسانی شکل می‌گیرد. ویژگی بارز این سازمان‌ها آن است که برای ارائه خدمات موردنظر خود، به جای بهره‌گیری از روش‌های سنتی و قدیمی، روش‌های خود را از برون‌دادهای فکری و ذوقی انسانها که ماهیت خلاق و پویا دارد، تأمین می‌کنند (نیکنامی و همکاران، ۲۰۱۹).

پویایی آموزش منابع انسانی می‌تواند مزایای بسیاری همچون بهبود کیفیت، تسریع در منحنی یادگیری، ارائه خدمات بهتر به مشتری، بهبود فرهنگ سازمانی و تعالی اقتصاد را به ارمغان آورد (الکرداوی، ۲۰۱۶). بنابراین با توجه به اهمیت آموزش نیروهای مستعد در دنیای رقابتی و نقش سیستم‌های آموزش در تحقق این هدف از یک طرف و لزوم بازنگری در سیستم‌های سنتی سازمانی از طرف دیگر؛ مهمترین هدف پژوهش حاضر؛ طراحی الگوی آموزش پویا می‌باشد.

## مساله پژوهش

در سالهای اخیر در صنعت بانکداری توجه خاصی به وجود سیستم نظام آموزش پویا برای بهبود شرایط رقابتی نشده است؛ ولی در عصر تغییرات و رقابتی امروز به ویژه از زمان خصوصی شدن؛ بانک‌ها دریافته‌اند که برای بقای خود باید به این عوامل در کنار سایر عوامل دیگر توجه کنند. بانک ملت نیز به عنوان یک سازمان از این امر مستثنی نیست و به نظر می‌رسد با شناسایی صحیح ویژگی‌های نظام آموزش پویا می‌توان موقعیت رقابتی بانک را تا حد زیادی بهبود داد. لذا این پژوهش در صدد پاسخگویی به سؤالات ذیل می‌باشد:

**سؤال اول:** مولفه‌های نظام آموزش پویا کدام است؟

<sup>1</sup> Ravichandran

<sup>2</sup> Robbi

<sup>3</sup> Alkerdawy

<sup>4</sup> park et al

<sup>5</sup> Illah & Ali

<sup>6</sup> Niknami & et al

و کارکنان دارد و باعث ارتقای سطح کارایی و اثربخشی سازمان و نیز آمادگی سازمان برای رویارویی با تغییرات می‌گردد؛ نظام آموزش می‌باشد. در این سازمانها نظام آموزش باید از طریق آموزش وتوسعه مستمر و به روز رسانی مهارتهای کارکنان؛ کارکنانی چند مهارتی و منعطف پرورش داده و منجر به ایجاد سازمان یادگیرنده گردد. یک سازمان یادگیرنده؛ سازمانی است که شیوه های انجام کار را هدایت می‌کند، به آموزش کارکنان اهمیت می‌دهد، به کارکنان یادآور

می‌شود که همواره علاقه مند فراگیری باشند، گروه های کاری را تشکیل می‌دهد، بر ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری

می‌کند، با کارکنان ارتباط همه جانبه ای برقرار می‌کند و اطلاعات لازم را به موقع در اختیارشان قرار می‌دهد، به آنها می‌آموزد که قدرت تصمیم گیری واقع بینانه را در خود توسعه دهند، از ایده های جدید استقبال می‌کند، با سرعت زیاد آیین نامه ها و بخشنامه ها را معرفی می‌کند، ارباب رجوع خود را می‌شناسد و مستقیماً با آنها وارد گفتگو می‌شود، بازخوردهای مثبت را به همه کارکنان به طور مستمر ارائه می‌دهد و تنبیه ها را به حداقل می‌رساند، آگاهی و شناخت را سرلوحه رشد حرف های کارکنان قرار می‌دهد، به پرونده ها در حداقل زمان ممکن رسیدگی می‌کند، رضایت و غرور کارکنان را تقویت می‌کند، برای پرهیز از خودمحوری قدرت را به طور تقریباً منطقی در سراسر سازمان توزیع می‌کند، بر اطلاعات مستند تکیه دارد نه بر فرض ها و ذهن بینی ها، از تجارب خود و گذشتگان به خوبی درس می‌گیرد و ارزش شکست ها را می‌داند (میرلو و همکاران، ۲۰۱۸).

### پیشینه پژوهش

خلاصه ای از مطالعات صورت گرفته در زمینه مورد مطالعه؛ به شرح جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	نتایج
منون و سورش	۲۰۲۱	عوامل موثر بر چابکی سازمانی در آموزش عالی	هشت توانمند ساز چابکی سازمانی در آموزش عالی عبارتند از: حساسیت محیطی؛ ساختار سازمانی؛ یادگیری سازمانی؛ استراتژی منابع انسانی؛ سازگاری فناوری اطلاعات؛ سبک رهبری؛ انطباق؛ آمادگی برای تغییر و همکاری با ذینفعان

**سؤال دوم:** چه الگویی را می‌توان برای نظام آموزش پویا ارائه نمود؟

**سؤال سوم:** آیا الگوی مورد نظر از برزش مناسب برخوردار می‌باشد؟

### سازمان پویا

پویایی به عنوان یک الزام محوری، توانایی مواجهه با تغییر و تحول و یکی از مهمترین پیش نیازها در جهت رشد طولانی مدت و موفقیت برای هر سازمانی است که در دنیای بی ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم فعالیت می‌کند (ژینگ و همکاران، ۲۰۲۰). در واقع پویایی، توانایی سازمان برای پاسخگویی راهبردی به عدم قطعیت است (جس، ۲۰۱۹).

پویایی را نحوه همراستایی سازمان و نیازهای قابل تغییر کاری در راستای کسب برتری رقابتی تعریف کرده اند. در این نوع سازمانها، هدف های کارکنان با اهداف سازمان در یک مسیر قرار داشته و باهم در تلاش هستند تا به نیازهای متنوع مشتریان پاسخ قابل قبولی دهند (جرالد و لینگستاد، ۲۰۱۹). اغلب تعاریف پویایی بر قابلیت های سرعت و انعطاف پذیری تأکید دارند. برای اینکه سازمان به سرعت و با انعطاف پذیری زیاد عمل کند، به کارگیری فناوری ها و سیستم های اطلاعاتی به روز، سرمایه گذاری روی کارکنان دانشی، انسجام در فرآیندهای کسب و کار، همسو شدن با اشکال مجازی سازمان، همکاری داخلی و خارجی و دستیابی به زنجیره عرضه یکپارچه ضروری است (عارف نژاد و همکاران، ۱۳۹۹).

### آموزش پویا

سازمانهای پویا همواره به فراتر از انطباق با تغییرات می‌اندیشند و متمایل به استفاده از فرصتهای بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت به خاطر نوآوریها و شایستگیهای خود هستند (امین و میر، ۱۳۹۵). بنابراین برای رویارویی با تغییرات، پویایی متکی به ابتکار، مهارت، دانش انسانی و دسترسی افراد به اطلاعات است. یکی از ابزارهایی که تأثیر قابل توجهی بر دانش و مهارت های ویژه ی مدیران

<sup>1</sup> Gjerald & Lyngstad

<sup>2</sup> Mierlo & et.al

یافته‌های این پژوهش شامل: ۱- شناسایی مولفه‌های پویای رهبری منابع انسانی، ۲- یافتن نتایج و پیامدهای حاصل از پویای رهبری منابع انسانی، ۳- شناسایی روابط بین مولفه‌ها و دست یافتن به مدل جامع بود.	طراحی و تبیین مدل پویای رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی	۲۰۱۹	امینی و همکاران
یافته‌ها - تجزیه و تحلیل SEM بر روی داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۵۰ پاسخگو، از نظریه پردازش اطلاعات سازمان، پشتیبانی می‌کند. نویسندگان هشت فرضیه را ارائه دادند و تنها یکی از آنها رد شد.	تأثیر پویای سیستم‌های اطلاعاتی و سیستم‌های منابع انسانی بر رضایت شغلی: دیدگاه تئوری پردازش اطلاعات سازمان	۲۰۱۹	گوپتا و همکاران ۱
یافته‌ها نتایج نشان داد که چابکی نیروی انسانی به عنوان یک پدیده محوری ناشی از مجموعه خصوصیات فردی - سازمانی، فردی - فردی، سازمانی و شغلی است. اثرات این پدیده به دو گروه فردی و سازمانی طبقه بندی شده است. همچنین در این مدل عوامل اساسی (شیوه‌های تقسیم قدرت، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، هماهنگی سازمانی، ارتباطات و فناوری اطلاعات، فرایند سازمانی) و شرایط مداخله (فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، خودسازی، عوامل محیطی) تأثیرگذار بود.	طراحی الگوی پویای منابع انسانی مبتنی بر گراند تئوری	۲۰۱۸	خدابنده و همکاران ۲
نتایج در این پژوهش نشان داد، مفهوم پویا بودن نظام آموزشی شامل چهار بعد است که عبارتند از: کارکردها و فعالیت‌های مدرسه از قبیل فرایند یاددهی- یادگیری دانش آموزان؛ معلمان و دست‌اندرکاران آموزشی؛ دانش آموزان و مخاطبین؛ امکانات و تجهیزات آموزشی می‌باشد و عدم پویایی در مدیریت آموزشگاه‌ها، ناکارآمدی نظام کنترل، نظارت و ارزشیابی، کم‌اثربخش بودن برنامه‌های درسی موجود، پایین بودن سواد علمی معلمان و عدم انگیزه و علاقه آنها برای تدریس فعال در کلاس‌های درس، نبودن عشق به آموختن، محبت و روابط انسانی و صمیمی بین کادر مدیریت مدارس، معلمان و دانش‌آموزان اشاره کرد.	بررسی مولفه‌های موثر در نظام آموزشی پویا	۱۴۰۰	کریمی
نتایج نشان داد که مدل مرجع کفایت آموزشی نمی‌تواند اهداف آموزش را در آینده پوشش دهد و لازم است با بررسی سناریوهای مختلف بهترین سیاست‌گذاری برای دستیابی به کفایت آموزشی فراهم گردد. از تعداد ۱۰ سناریو طرح شده برترتیب سناریوهای احساس موثر بودن، جانشین پروری و نیازسنجی برای افزایش کفایت آموزشی بهترین سیاست‌گذاری هستند. نتیجه‌گیری: توانمندسازی روانشناختی و ایجاد احساس موثر بودن در کارکنان فرایندی زمان‌بر است اما در صورت ایجاد این حس پتانسیل‌ها و توانایی‌های سرمایه انسانی شکوفا شده و در مرحله رشد ذهنی توانمندی افراد در حل، تعبیر، تغییر، تجزیه و تحلیل، نقد و ارزشیابی امور به منظور دستیابی به کفایت آموزشی در اختیار سازمان قرار خواهد گرفت.	ارائه مدل کفایت آموزشی کارکنان براساس رویکرد تحلیلی سیستم‌های پویا مورد مطالعه سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان غربی	۱۳۹۹	شافعی و همکاران

دارند، اما کمتر به پویایی سیستم‌های منابع انسانی پرداخته شده است. با توجه به آنکه موضوع آموزش، یکی از نظام‌های مهم در مدیریت منابع انسانی در همه سازمان‌ها و به ویژه در سازمان‌های مالی بوده و سازمان‌های مالی به دلیل وجود محیط فعالیت بسیار پیچیده و رقابتی و لزوم توانایی

همانگونه که ملاحظه می‌گردد، تاکنون تلاش‌هایی در زمینه پویایی صورت پذیرفته، اما کمبودی که در مدل‌های مذکور مشاهده گردید و محقق را بر آن داشت تا در این زمینه به تحقیق بپردازد این بود که در اکثر مدل‌ها به پویایی سازمان پرداخته شده است و دیدی کلی به ابعاد سازمان

<sup>1</sup> Gupta & et al

<sup>2</sup> KHodabandeh & et al

که مشخصات کلی آنان در جدول ۲ ارائه گردیده است. در انتخاب مشارکت‌کنندگان نیز بر مبنای ماهیت و میدان پژوهش از ترکیب روش‌های غیراحتمالی و هدفمند قضاوتی و گلوله‌برفی استفاده شد. از این رو، مصاحبه نخست با یکی از خبرگان سازمان که به جهت سابقه آشنایی با موضوع، تجارب کاری و تحصیلات مرتبط با حوزه منابع انسانی از معیارهای لازم برخوردار بود انجام پذیرفت. در ادامه از وی خواسته شد تا افراد صاحب‌نظر (دارای حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی) که دارای اطلاعات مرتبط با هدف پژوهش بوده را جهت انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی نمایند. به این ترتیب، به تدریج بر تعداد مصاحبه‌شوندگان افزوده شد و این کار تا رسیدن به نقطه کفایت داده‌ها ادامه یافت. فرایند نمونه‌گیری در پژوهش کیفی معمولاً تا زمانی ادامه میابد که مصاحبه‌های جدید، اطلاعات بیشتری به موارد قبلی اضافه نکند و محقق، الگوهای داده‌ای تکرارشونده را مشاهده کند. در این پژوهش پس از انجام ۱۲ مصاحبه، اشباع نظری حاصل گردید به این معنی که هیچ داده جدید و مرتبط با مقولات حاصل نشد اما به جهت اطمینان بیشتر ۴ مصاحبه دیگر نیز به انجام رسید.

پاسخگویی به نیازهای مشتریان و ادامه فعالیت در محیط پرمخاطره امروزی؛ نیازمند آموزش پویا می باشند؛ فلذا وجه تمایز پژوهش حاضر از پژوهش‌های پیشین این است که پژوهش حاضر درصدد ارائه الگوی آموزش سازمانی پویا در صنعت بانکداری می باشد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف در زمره‌ی پژوهش‌های کاربردی قرار دارد. همچنین این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی است که در آن به منظور شناسایی ابعاد الگوی آموزش سازمانی پویا از رویکرد اکتشافی استفاده گردید؛ بطوریکه داده‌ها با انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. لازم به ذکر است با توجه به ماهیت نیمه‌ساختاریافته مصاحبه، طرح برخی از سؤالات، خود باعث ایجاد سؤالات بیشتر می‌شد. اما در تمامی طول مصاحبه‌ها، مصاحبه‌کننده تلاش نموده تا کمترین دخالت را در جهت‌دهی عامدانه به اظهارنظرهای مصاحبه‌شوندگان داشته باشد. میدان تحقیق در بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد و معاونین بانک ملت شهر یزد است

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد	سابقه کار	تحصیلات	جنسیت
I1	21	دکتری مدیریت بازاریابی	مرد
I2	25	دکتری مدیریت دولتی	زن
I3	16	دکتری مدیریت منابع انسانی	مرد
I4	12	دکتری حسابداری	مرد
I5	17	دکتری مدیریت امور بانکی	مرد
I6	22	دکتری مدیریت بازرگانی	مرد
I7	18	دکتری مدیریت منابع انسانی	مرد
I8	14	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	مرد
I9	17	کارشناسی ارشد حسابداری	مرد
I10	20	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی	مرد
I11	23	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مرد
I12	16	کارشناسی ارشد حسابداری	مرد
I13	19	کارشناسی ارشد بازاریابی	زن
I14	25	کارشناسی ارشد حسابداری	مرد
I15	17	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	مرد
I16	16	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	مرد

کلارک (۲۰۰۶) انجام پذیرفت. این الگو یکی از پرکاربردترین شیوه‌های تحلیل مضمون است که مراحل آن به شرح زیر

در پژوهش حاضر، ساز و کار لازم جهت تحلیل داده‌ها و تدوین مدل پژوهش بر مبنای روش تحلیل مضمون براون و

است:

- ۱) آشنایی با داده‌ها که پس از مصاحبه و پیاده‌سازی آنها حاصل شده است
- ۲) ایجاد کدهای اولیه در هنگام خواندن متن مصاحبه‌ها
- ۳) جستجوی مضامین با هدف دسته‌بندی کدهای اولیه و شکل‌گیری مقولات
- ۴) مرور مضامین با خواندن و بازخواندن متن مصاحبه‌ها
- ۵) تعریف مضامین که به معنای توضیح مضامین و توجه به نداشتن همپوشی آن‌ها با یکدیگر اشاره دارد و
- ۶) تهیه گزارش داده‌ها.

مضامین یا الگوهای موجود در داده‌ها را می‌توان با دیدگاه استقرایی و دیدگاه قیاسی شناسایی نمود. در دیدگاه استقرایی فرایند کدگذاری و توسعه مضمون به وسیله محتوای داده‌ها تعیین می‌شود (بروان و کلارک، ۲۰۱۹: ۵۹۲). در این دیدگاه، تحلیل مضمون بر اساس داده‌ها صورت می‌گیرد و با شناخت الگوهای بین مضامین، مضامینی در سطح بالاتر شکل می‌گیرند. بنابراین، در مضمون استقرایی پس از آنکه محقق از طریق ابزارهای مختلف، داده‌ها را گردآوری کرد اقدام به شناسایی مضامین و الگوهای موجود در داده‌ها می‌کند و در فرایند رفت و برگشتی، مضامین سطح بالاتر را شکل می‌دهد تا به جامع‌ترین مضامین موجود در داده‌ها دست یابد. در این شیوه، پژوهشگر هیچ‌گونه چارچوب مفهومی را از قبل انتخاب نکرده و پروتکل مصاحبه بر اساس مطالعه ادبیات موضوع شکل می‌گیرد. بر این اساس به منظور بررسی محتوای مصاحبه‌های تعیین مضامین فرعی مشخص گردید، مضامین اصلی صورت گرفته و استخراج مفاهیم اولیه و نظم دهی مفهومی از کدگذاری اولیه، ایجاد مضامین فرعی و مضامین اصلی استفاده شد.

کدگذاری اولیه نخستین مرحله تحلیل است که با بررسی صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان صورت پذیرفت. بدین صورت که در ابتدا با تحلیل سطر به سطر متن مصاحبه‌ها، مقوله‌های اولیه، خصوصیات و ابعاد آن‌ها شناسایی شد و به هر کدام از آن‌ها یک مفهوم یا کد اختصاص یافت. در مرحله دوم از کنارهم قرار دادن و تلفیق مضامین مشابه و دارای مفهوم مشترک، میزان زیادی از داده‌ها غربال و مقوله‌هایی با سطح انتزاع بالاتر ایجاد گردید. نتیجه این مرحله شناسایی ۷۹ کد اولیه، ۱۸ تم فرعی و ۳ تم اصلی بود. برای سنجش روایی

یافته‌ها، ضمن بهره‌گیری از نظرات اساتید و خبرگان قلمرو پژوهش و انجام اصلاحات لازم، از دو ضریب نسبت روایی محتوا<sup>۱</sup> و شاخص روایی محتوا استفاده شد و در نهایت گویه‌هایی که نسبت روایی محتوای آن‌ها از ۰/۷۰ و مقدار شاخص روایی محتوای آن‌ها کمتر از میزان حداقل قابل قبول بر اساس جدول لاوشه<sup>۲</sup> (۱۹۷۵) بود، حذف گردید که این مقادیر و همچنین کدهای تاییدشده در جدول ۵ ارائه شده است. قابلیت اعتماد یافته‌ها نیز به کمک روش پایایی بین دو کدگذار<sup>۳</sup> سنجیده شد؛ بنحوی که داده‌ها توسط یک نفر فارغ التحصیل دکتری مدیریت منابع انسانی، مجدداً کدگذاری و درصد توافق دو کدگذار با استفاده از فرمول زیر به عنوان شاخص پایایی محاسبه گردید. براساس محاسبات انجام شده، میزان پایایی معادل ۷۵ درصد است. باتوجه به اینکه میزان پایایی بیش از شصت درصد است؛ بنابراین پایایی کدگذاری‌های انجام شده نیز مورد تایید قرار گرفت.

$$\%100 \times \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش معادلات ساختاری استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله پرسشنامه محقق ساخته مستخرج از نتایج مرحله کیفی بود جامعه آماری بخش کمی شامل ۴۳۶ نفر از کلیه مدیران و کارکنان شعب بانک ملت شهر یزد بوده است، با توجه به محدود بودن جامعه آماری مورد مطالعه، پرسشنامه در بین کلیه مدیران شعب، کارشناسان و کارمندان شاغل توزیع گردید و از میان پرسشنامه‌های عودت داده شده ۴۱۸ پرسشنامه که به طور کامل تکمیل شده بود، در تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۳. جدول جمعیت شناختی (بخش کمی)

جنسیت	سطح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۲۹۳	٪۷۰
	زن	۱۲۵	٪۳۰
تحصیلات	دکتر	۱۲	٪۲.۹
	کارشناسی ارشد	۱۳۲	٪۳۱.۶
	کارشناسی	۲۰۶	٪۴۹.۲
	فوق دیپلم	۶۸	٪۱۶.۳

<sup>1</sup> Content Validity Ratio

<sup>2</sup> Lawshe

<sup>3</sup> Intercoder Reliability(ICR)

**یافته‌های پژوهش**

یافته‌های پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی ارائه می‌شود:

**بخش کیفی**

پس از انجام ۱۶ مصاحبه، مجموعه‌ای از تم‌های مربوط به الگوی آموزش سازمانی پویا شناسایی شد. پس از انجام مصاحبه‌ها و نوشتن کامل آن‌ها، داده‌ها به دقت مطالعه شد

و در مواردی برای تسلط بیشتر؛ این کار چندین بار تکرار گردید. بعد از آن با استفاده از فن تحلیل تم، کدهای اولیه و تم‌های مربوط به سؤال تحقیق استخراج شد. در مرحله بعد نیز تم‌های اصلی از تم‌های فرعی استخراج گردید. براساس داده‌های حاصل از تحلیل تم؛ ۷۹ کد اولیه، ۱۸ تم فرعی و ۳ تم اصلی مورد شناسایی قرار گرفت که به عنوان ابعاد الگوی آموزش پویا تعریف گردید. در جدول ۴ نحوه استخراج تم‌های اصلی و فرعی در طراحی الگوی آموزش پویا نشان شده است:

جدول ۴. مقوله‌های مربوط به آموزش پویا

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مصاحبه
شایستگی یستگی	برگزاری دوره‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی (رهبری؛ کار تیمی؛ مهارت ارتباطی و مشتری مداری).	اگر بتوانیم نیاز هر یک از گروه‌هایی که در سازمان مشغول بکار می‌باشند را شناسایی کنیم و برای هر کدام از آنها با توجه به حرفه و تخصص آنها کلاس‌های آموزشی را برگزار نمایم، باعث افزایش راندمان و کاربردی بودن آموزش‌ها در فعالیت‌هایشان خواهد بود.
شایستگی	ایجاد تغییر رفتاری پایدار در کارکنان جهت انسجام بین افراد متناسب با منشور اخلاقی بانک ملت	بعد از آموزش ما بررسی نمی‌کنیم که این آموزش تاثیر در فرد یا کارمندان داشته است، آیا باعث تغییر رفتار فرد در کارش شده است.
شایستگی	ارزش دادن به دانش و فراگیری در سازمان - تقویت ارزش‌های سازمان	سازمان باید یادگیری دائمی را به عنوان یکی از ارزش‌های اساسی خود بداند. سازمان پویا بیشتر دارای فرهنگ یادگیری دائمی هست
شایستگی	استفاده از روش‌های آموزشی جدید نظیر تکنیک‌های شبیه‌سازی؛ متورینگ؛ کوچینگ و ...	یکی از مشکلات ما در برگزاری دوره آموزشی این است که فکر می‌کنیم افراد باید مانند مدرسه سرکلاس حضور داشته باشند در صورتی که این چنین نیست، خود این امر باعث استرس و هراس فرد از آموزش می‌شود، ما می‌توانیم با استفاده از فضای مجازی و ابزار الکترونیکی به صورت غیر حضوری به آنان آموزش دهیم
شایستگی	پرداخت پاداش متناسب با میزان یادگیری و اشتراک دانش افراد	همچنین ما باید برای افرادی که این دوره را به خوبی گذرانده و از آن در کارش استفاده کرده و باعث افزایش کارایی او شده، پاداش مناسبی در نظر بگیریم
شایستگی	سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی در بانک ملت	باید مشخص شود آموزش چقدر اثربخش بوده باید حتما برآورد شود قبل از اجرای دوره فرد در چه وضعیتی بوده و بعد از اتمام دوره چه تغییری کرده است
شایستگی	ایجاد فضای جذاب، امن و پرهیز از ترس و هراس	اگر ما می‌خواهیم یک الگوی آموزش سازمانی مفید و موثری داشته باشیم یکی از شرط‌های آن این است که باید محیط آموزش ما هم جذاب، امن و پرهیز از ترس باشد
شایستگی	تاکید بر استفاده از ظرفیت مدرسین داخلی	می‌توانیم از کارکنانی که دارای مقالات متعدد علمی در این زمینه هستند، جهت آموزش افراد استفاده کنیم که اینکار باعث کاهش هزینه‌های سازمان می‌شود.
شایستگی	تلقی خطا و شکست به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری	همچنین برای آنها مهم نیست که آیا این دوره آموزشی برگزار شده را کارکنان به صورت مناسب فرا گرفته‌اند یا خیر؟
شایستگی	همراستایی استراتژی الگوی آموزش سازمانی با سایر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی کلان بانک ملت	سیستم آموزش خود را با توجه به سیاست‌های کلی سازمان انجام دهند ششم اینکه طراحی سیستم آموزشی متناسب با استراتژی منابع انسانی انجام گیرد
آینده نگری	تغییر طرز فکر مدیران و تلقی آموزش به عنوان یک سرمایه‌گذاری بلند مدت	برای دست‌یابی به آینده موفق باید الگوی آموزش سازمانی و آموزش کارکنان بانک به عنوان یک مهم پذیرفته شود سرمایه‌گذاری لازم و بستر لازم را برای پیاده‌سازی آن فراهم آورند.



آینده نگری	ایجاد شرایط لازم جهت تسهیم دانش و تبادل تجارب بین کارکنان ( اشتراک اطلاعات و دانش و تجربه - مستند سازی تجربیات)	آنان را تشویق کنیم این تجارب را با دیگر همکاران خود به اشتراک بگذارند تا آنان دلیل افزایش کارایی را متوجه شده و خودشان بکار ببندند.
آینده نگری	تعامل با مراکز علمی و دانشگاهی معتبر جهت آگاهی از آخرین دستاوردهای علمی در زمینه های پولی و بانکی از جمله پویای	استفاده از اسایتد مجرب داخلی و خارجی بانک و اطلاع مدیران از آخرین دستاوردهای علمی در حوزه بانکی و بکار گیری و آموزش آن به پرسنل مورد توجه قرار دهد
آینده نگری	ارتباط الگوی آموزش سازمانی با نظام پژوهشی سازمان (تحقیق و توسعه)	بسیاری از سازمانهای پویا، مجموعه ای از خصوصیات پویای را در برنامه های آموزش و توسعه خود می گذارند
انعطاف پذیری	عارضه یابی و بهبود دوره ای و مستمر الگوی آموزش سازمانی	پس از برگزاری دوره های آموزشی باید درصد رفع ایرادات و نواقص آن باشیم تا در دوره های بعدی بتوانیم آموزشی کاملتر و متناسب با نیازهای مشتریان و سازمان داشته باشیم
انعطاف پذیری	تناسب محتوی دوره های آموزشی با الزامات محیطی	باید دوره های آموزش را متناسب با تغییرات محیطی باشد تا بتوانیم در زمان های مختلف پاسخگوی نیازهای مشتریان باشیم
انعطاف پذیری	تناسب محتوی دوره های آموزشی با نیازهای گوناگون و در حال تغییر مشتریان بانک ملت	مهمترین مسئله برای یک سازمان آموزش است. چرا که موجب می شود اطلاعات کارمندان به روز باشد و بتواند در زمان های گوناگون به نیازهای مختلف مشتریان پاسخی مناسب دهند
انعطاف پذیری	تناسب محتوی دوره های آموزشی با مهارتهای مورد نیاز برای تغییر فرایند کسب و کار در بانک ملت	اول اینکه نحوه رقابت سازمان با رقیب های خود، اتفاق های مالی، عوامل مهم در موفقیت و مواردی از این گونه آموزش بدهد.

الگوی آموزش پویا مورد تایید قرار گرفت و تعداد ۱ زیرشاخص از لیست شاخص محوری الگوی آموزش پویا حذف گردید.

همچنین به منظور بررسی شاخص روایی محتوا زیرشاخصها از متخصصان خواسته شد که در مورد هر یک از زیرشاخصهای الگوی آموزش پویا بر اساس طیف لیکرت چهار قسمتی (۱= مرتبط نیست، ۲=نسبتاً مرتبط است؛ ۳= مرتبط است و ۴= کاملاً مرتبط است) اظهار نظر نمایند. حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI، ۰/۷ است که برای ۱۷ شاخص باقیمانده بالاتر از این مقدار بود.

به منظور ارزیابی کمی روایی محتوا و جهت اطمینان از این که مهم ترین و صحیح ترین محتوا (ضرورت شاخص اصلی) بیان شده است نسبت روایی محتوا (CVR) محاسبه گردید. برای تعیین نسبت روایی محتوا؛ پرسشنامه به تعداد ۲۰ نفر از اساتید و مدیران ارشد ارسال گردید. از متخصصان درخواست شد که در خصوص ۱۸ شاخص اصلی الگوی آموزش پویا که در طی مصاحبه‌های عمیق شناسایی شده از طریق پرسشنامه و به صورت "ضروری است"، "ضروری نیست ولی مفید است"، و "ضرورتی ندارد" پاسخ دهند. در این پژوهش، مطابق جدول (۵)، CVR هفده شاخص اصلی

جدول ۵. ضرایب CVR و CVI مؤلفه‌های الگوی آموزش پویا

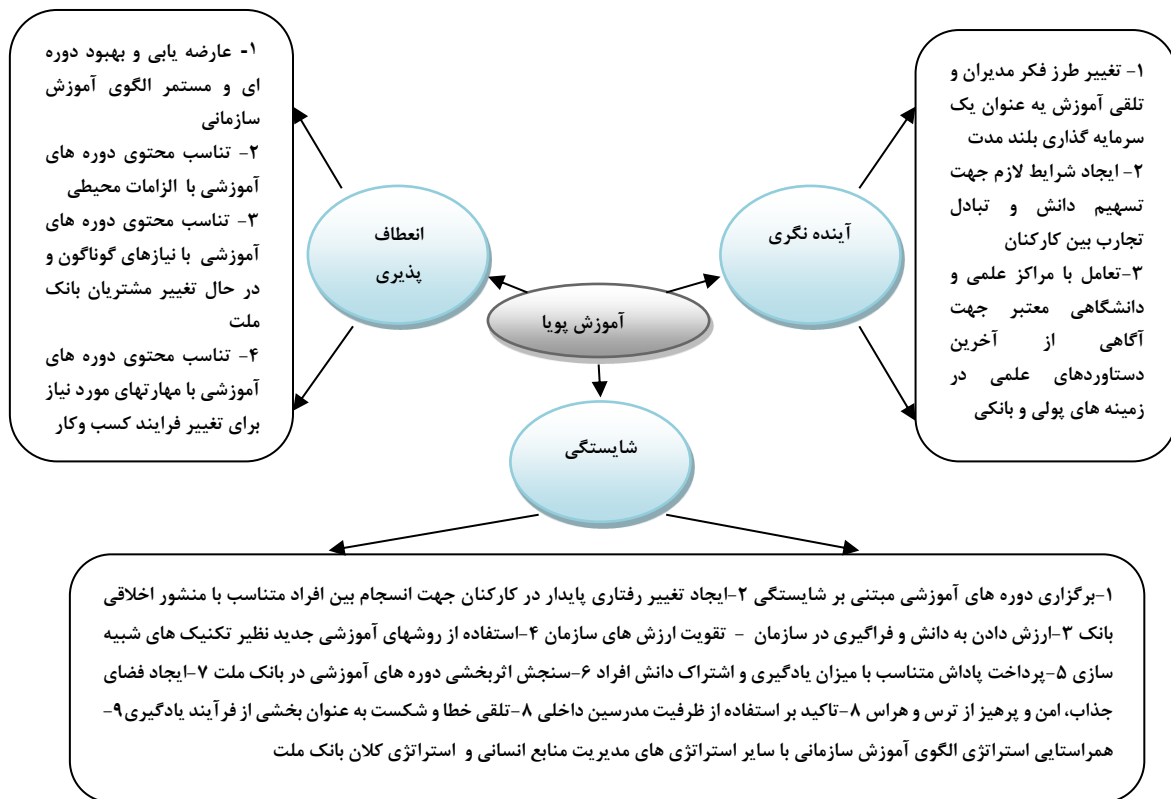
رد	CVI	رد	CVR	تم فرعی	شاخصی
پذیرش	۰/۹	پذیرش	۰/۵	برگزاری دوره های آموزشی مبتنی بر شایستگی (رهبری؛ کار تیمی؛ مهارت ارتباطی و مشتری مداری).	شایستگی
پذیرش	۰/۷	پذیرش	۰/۶	ایجاد تغییر رفتاری پایدار در کارکنان جهت انسجام بین افراد متناسب با منشور اخلاقی بانک ملت	
-	-	رد	-۰/۴	ارزش دادن به دانش و فراگیری در سازمان - تقویت ارزش های سازمان	
پذیرش	۰/۷	پذیرش	۰/۷	استفاده از روشهای آموزشی جدید نظیر تکنیک های شبیه سازی؛ متورینگ؛ کوچینگ و .	
پذیرش	۰/۷	پذیرش	۰/۷	پرداخت پاداش متناسب با میزان یادگیری و اشتراک دانش افراد	
پذیرش	۰/۸	پذیرش	۰/۸	سنجش اثربخشی دوره های آموزشی در بانک ملت	
پذیرش	۰/۷	پذیرش	۰/۷	ایجاد فضای جذاب، امن و پرهیز از ترس و هراس	
پذیرش	۰/۷۵	پذیرش	۰/۶	تاکید بر استفاده از ظرفیت مدرسین داخلی	
پذیرش	۰/۷۵	پذیرش	۰/۶	تلفی خطا و شکست به عنوان بخشی از فرایند یادگیری	

پذیرش	۰/۷۵	پذیرش	۰/۹	همراستایی استراتژی الگوی آموزش سازمانی با سایر استراتژی های مدیریت منابع انسانی و استراتژی کلان بانک ملت	آینده نگری
پذیرش	۰/۷	پذیرش	۰/۶	تغییر طرز فکر مدیران و تلقی آموزش به عنوان یک سرمایه گذاری بلند مدت	
پذیرش	۰/۷	پذیرش	۰/۵	ایجاد شرایط لازم جهت تسهیم دانش و تبادل تجارب بین کارکنان ( اشتراک اطلاعات و دانش و تجربه - مستند سازی تجربیات)	
پذیرش	۰/۸۵	پذیرش	۰/۷	تعامل با مراکز علمی و دانشگاهی معتبر جهت آگاهی از آخرین دستاوردهای علمی در زمینه های پولی و بانکی از جمله پویای	
پذیرش	۰/۸	پذیرش	۰/۸	ارتباط الگوی آموزش سازمانی با نظام پژوهشی سازمان (تحقیق و توسعه )	انعطاف پذیری
پذیرش	۰/۷	پذیرش	۰/۶	عارضه یابی و بهبود دوره ای و مستمر الگوی آموزش سازمانی	
پذیرش	۰/۷	پذیرش	۰/۶	تناسب محتوی دوره های آموزشی با الزامات محیطی	
پذیرش	۰/۷	پذیرش	۰/۶	تناسب محتوی دوره های آموزشی با نیازهای گوناگون و در حال تغییر مشتریان بانک ملت	
پذیرش	۰/۷	پذیرش	۰/۶	تناسب محتوی دوره های آموزشی با مهارتهای مورد نیاز برای تغییر فرایند کسب و کار در بانک ملت	

کدهای مشخص شده در دو فاصله ی زمانی برای هر کدام از مصاحبه ها با یکدیگر مقایسه گردید و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله ی کدگذاری شاخص مربوطه محاسبه گردید که نتایج آن در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

به منظور بررسی پایایی نتایج در قسمت کیفی از شاخص پایایی بازآزمون استفاده گردید.

**پایایی بازآزمون:** به این منظور از میان کل مصاحبه ها ۴ نمونه به صورت تصادفی انتخاب شد و هر کدام از آن ها دو بار در فاصله زمانی پانزده روزه کدگذاری گردید. سپس



شکل ۱. الگوی مفهومی آموزش پویا

جدول ۶. نتایج پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	R1	۴۵	۱۷	٪ ۷۴.۵
۲	R2	۵۳	۲۱	٪ ۷۸
۳	R3	۴۹	۱۸	٪ ۷۳.۴
۴	R4	۵۴	۱۹	٪ ۷۵.۲
	کل	۲۰۱	۷۵	٪ ۷۵.۲۷

واگرا بررسی شد.

ارزیابی بار عاملی شاخص‌ها: اولین قدم برای انجام تحلیل عاملی تاییدی، بررسی بار عاملی استاندارد شده شاخص‌ها است. در جدول ۷ تمامی بارهای عاملی استاندارد شده و معناداری مدل اندازه‌گیری آموزش پویا نشان داده شده است.

درصد پایایی بازآزمون در مطالعه ی کیفی پژوهش حاضر ۷۵.۲۷٪ محاسبه گردید که بالاتر از ۰/۷۰ می باشد و بنابراین پایایی بازآزمون مورد تأیید است. براساس تحلیل های انجام شده؛ الگوی مفهومی نهایی آموزش سازمانی پویا به صورت شکل ۱ ارائه می گردد.

#### بخش کمی

در مرحله ی کمی، روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری با شاخص‌های بار عاملی، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی

جدول ۷. بارهای عاملی استاندارد شده و معناداری مدل اندازه‌گیری آموزش چاپک

بار عاملی غیر استاندارد	بار عاملی استاندارد	آماره T	سطح معناداری	شاخص‌ها	تم اصلی
0.872	0.77	11.722	0.00	تناسب محتوی دوره های آموزشی با مهارتهای مورد نیاز برای تغییر فرایند کسب وکار در بانک ملت	انعطاف پذیری
0.614	0.682	9.94	0.00	تناسب محتوی دوره های آموزشی با نیازهای گوناگون و در حال تغییر مشتریان بانک ملت	انعطاف پذیری
0.967	0.826	12.933	0.00	تناسب محتوی دوره های آموزشی با الزامات محیطی	انعطاف پذیری
0.915	0.802	12.416	0.00	عارضه یابی و بهبود دوره ای و مستمر الگوی آموزش سازمانی	انعطاف پذیری
1.369	0.745	6.709	0.00	ارتباط الگوی آموزش سازمانی با نظام پژوهشی سازمان (تحقیق و توسعه )	آینده نگری
1.483	0.794	6.915	0.00	تعامل با مراکز علمی و دانشگاهی معتبر جهت آگاهی از آخرین دستاوردهای علمی در زمینه های پولی و بانکی از جمله پویای	آینده نگری
1.447	0.804	6.955	0.00	ایجاد شرایط لازم جهت تسهیم دانش و تبادل تجارب بین کارکنان ( اشتراک اطلاعات و دانش و تجربه - مستند سازی تجربیات)	آینده نگری
1.433	0.784	6.876	0.00	تغییر طرز فکر مدیران و تلقی آموزش یه عنوان یک سرمایه گذاری بلند مدت	آینده نگری
1.04	0.869	11.744	0.00	تاکید بر استفاده از ظرفیت مدرسین داخلی	شایستگی
1.021	0.76	10.166	0.00	ایجاد فضای جذاب، امن و پرهیز از ترس و هراس	شایستگی
1.03	0.745	9.961	0.00	سنجش اثربخشی دوره های آموزشی در بانک ملت	شایستگی
0.873	0.645	8.542	0.00	پرداخت پاداش متناسب با میزان یادگیری و اشتراک دانش افراد	شایستگی

0.966	0.682	9.056	0.00	استفاده از روشهای آموزشی جدید نظیر تکنیک های شبیه سازی؛ متورینگ؛ کوچینگ و .	شایستگی
0.954	0.699	9.304	0.00	ایجاد تغییر رفتاری پایدار در کارکنان جهت انسجام بین افراد متناسب با منشور اخلاقی بانک ملت	شایستگی
0.969	0.742	9.909	0.00	برگزاری دوره های آموزشی مبتنی بر شایستگی (رهبری؛ کار تیمی؛ مهارت ارتباطی و مشتری مداری).	شایستگی
0.919	0.739	9.873	0.00	تلفی خطا و شکست به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری	شایستگی
1	0.738		0.00	همراستایی استراتژی الگوی آموزش سازمانی با سایر استراتژی های مدیریت منابع انسانی	شایستگی

در نرم افزار ایموس نیز تعداد زیادی از شاخص های برازندگی وجود دارد (حبیبی و عدن ور، ۱۳۹۶). برخی از مهمترین این شاخص ها عبارتند از CFI، NNFI، NFI، AGFI، GFI، RMR...، که نتایج ارزیابی برازش مدل در جدول شماره ۸ ارائه شده است.

بر اساس نتایج جدول فوق؛ شاخص ها از بار عاملی مناسبی برخوردار هستند و میتوان نتیجه گیری نمود که مدل از روایی مناسب برخوردار می باشد.

**بررسی برازش مدل : برازش مدل نشان می دهد**  
چقدر یک مدل نظری با یک مدل تجربی سازگاری دارد. در مدل یابی معادلات ساختاری و حداقل مجذورات جزئی و

جدول ۸. شاخص های برازش مدل اندازه گیری آموزش پویا

شاخص های برازش	$\lambda^2/df$	SRMR	NFI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
حد قابل قبول	۱-۵	>۰.۰۵	>۰.۹	>۰.۹	>۰.۹	>۰.۹	>۰.۰۵
مقدار بدست آمده	۱.۰۸	۴.۰	۰.۹۲	۰.۹۸	۰.۹۱	۰.۸۹	۰.۰۳

خطای اندازه گیری ندارند؛ ولی در مدل سازی خطای اندازه گیری قابل محاسبه است. روایی همگرا Convergent Validity یک سنجه کمی است که میزان همبستگی درونی و همسویی گویه های سنجش یک مقوله را نشان می دهد و هرگاه یک سازه (متغیر پنهان) بر اساس چند گویه (متغیر مشاهده پذیر) اندازه گیری شود همبستگی بین گویه های آن بوسیله روایی همگرا قابل بررسی است (حبیبی و عدن ور، ۱۳۹۶). جدول ۹ نتایج روایی و پایایی سازه های را نشان می دهد

بر اساس نتایج جدول فوق؛ مدل اندازه گیری آموزش پویا دارای برازش مناسبی می باشد.

**بررسی پایایی و روایی سازه های:** پس از ارزیابی مناسب بودن برازش مدل نوبت به بررسی پایایی و روایی سازه های می رسد. در این پژوهش برای بررسی پایایی، از پایایی سازه های<sup>۱</sup> استفاده شده است. پایایی سازه های جایگزین برای آلفای کرونباخ در مدل سازی معادلات ساختاری است. زیرا فرض آلفای کرونباخ این است که نشانگرهای اندازه گیری،

جدول ۹. روایی همگرا و پایایی ترکیبی برای مدل آموزش پویا

شایستگی	انعطاف پذیری	آینده نگری	ASV	MSV	AVE	CR
			<MSV	<AVE	<۰.۴	<۰.۷
		0.742	0.300	0.424	0.550	0.878
	0.785	0.651	0.373	0.424	0.617	0.889
0.738	0.568	0.420	0.250	0.323	0.544	0.914

فورنل و لارکر به سال ۱۹۸۱ معرفی شده است. اعتبار همگرا بر اساس مدل بیرونی و با محاسبه میانگین واریانس استخراج

میانگین واریانس استخراج شده یا AVE مخفف Average Variance Extracted می باشد. این شاخص توسط

<sup>۱</sup> Construct Reliability

بین افراد متناسب با منشور اخلاقی بانک ملت، استفاده از روشهای آموزشی جدید نظیر تکنیک های شبیه سازی؛ منتورینگ؛ کوچینگ و... پرداخت پاداش متناسب با میزان یادگیری و اشتراک دانش افراد، سنجش اثربخشی دوره های آموزشی در بانک ملت، ایجاد فضای جذاب، امن و پرهیز از ترس و هراس، تاکید بر استفاده از ظرفیت مدرسین داخلی، تلقی خطا و شکست به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری، همراستایی استراتژی الگوی آموزش سازمانی با سایر استراتژی های مدیریت منابع انسانی و استراتژی کلان بانک ملت را در برمی گیرد. بعد آینده نگرى شامل شاخص های تغییر طرز فکر مدیران و تلقی آموزش به عنوان یک سرمایه گذاری بلند مدت، ایجاد شرایط لازم جهت تسهیم دانش و تبادل تجارب بین کارکنان (اشتراک اطلاعات و دانش و تجربه - مستند سازی تجربیات)، تعامل با مراکز علمی و دانشگاهی معتبر جهت آگاهی از آخرین دستاوردهای علمی در زمینه های پولی و بانکی از جمله پویای، ارتباط الگوی آموزش سازمانی با نظام پژوهشی سازمان (تحقیق و توسعه) است. بعد انعطاف پذیری دربرگیرنده شاخص های عارضه یابی و بهبود دوره ای و مستمر الگوی آموزش سازمانی، تناسب محتوی دوره های آموزشی با الزامات محیطی، تناسب محتوی دوره های آموزشی با نیازهای گوناگون و در حال تغییر مشتریان بانک ملت، تناسب محتوی دوره های آموزشی با مهارتهای مورد نیاز برای تغییر فرایند کسب و کار در بانک ملت است.

با بررسی ابعاد الگوی آموزش پویا منابع انسانی مشخص شد که بعد انعطاف پذیری مهمترین بعد مؤثر بر سیستم آموزش پویا منابع انسانی در بانک است. در مورد شاخص های ابعاد سیستم آموزش پویا منابع انسانی ایجاد فضای جذاب، امن و پرهیز از ترس و هراس، تاکید بر استفاده از ظرفیت مدرسین داخلی مهمترین شاخص مؤثر بر بعد شایستگی، ایجاد شرایط لازم جهت تسهیم دانش و تبادل تجارب بین کارکنان (اشتراک اطلاعات و دانش و تجربه - مستند سازی تجربیات) مهمترین شاخص مؤثر بر بعد آینده نگرى، عارضه یابی و بهبود دوره ای و مستمر الگوی آموزش سازمانی، تناسب محتوی دوره های آموزشی با الزامات محیطی نیز مهمترین شاخص های مؤثر بر بعد انعطاف پذیری هستند.

یکی از محدودیت های این پژوهش کاربرد مدل نهایی است. باید گفت که امکان تعمیم پذیری نتایج به جز جامعه آماری مورد مطالعه با محدودیت مواجه است. علاوه بر این در پژوهش حاضر، مصاحبه و اعتبارسنجی الگوی طراحی شده محدود به یک بازه زمانی معین بوده در حالی که گذر زمان ممکن است ماهیت عوامل شناسایی شده و نیز شدت و ضعف

(AVE) بررسی می شود. معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص های خود است. به بیان ساده تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است و روایی همگرا زمانی وجود دارد که AVE از ۰/۵ بزرگتر باشد. با توجه به نتایج در جدول ۹ نشان می دهد که واریانس هر سه مولفه بالاتر از ۰/۵ است که نشان دهنده این است که مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

پایایی ترکیبی یا CR مخفف Composite Reliability می باشد. روایی همگرا زمانی وجود دارد که CR از ۰/۷ بزرگتر باشد. همچنین CR باید از AVE بزرگتر باشد. در اینصورت هم شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت. نتایج نشان می دهد هر سه مولفه دارای پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۸۷ می باشند که نشان دهنده آن است روایی همگرا وجود دارد.

### نتیجه گیری و پیشنهادات

افزایش رقابت جهانی، شرکتها را مجبور کرده است تا شیوه عملیات خود را از شیوه تکراری به شیوه های خلاق و پویا تغییر دهند. اهمیت این موضوع در بازار کار رقابتی کنونی چندین برابر شده است؛ زیرا یکی از دغدغه های اصلی سازمانها و شرکتها آموزش کارکنان جهت پاسخگویی به نیازهای مختلف مشتریان است. الگوی آموزش پویا به عنوان یکی از مهم ترین زیرسیستم های مدیریت منابع انسانی نقش قابل توجهی در آموزش و پرورش کارکنان ماهر دارد. بنابراین با توجه به اهمیت آموزش کارکنان در دنیای رقابتی و نقش سیستم های آموزش در تحقق این هدف از یک طرف و لزوم بازنگری در سیستم های سنتی؛ مهمترین هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی الگوی آموزش سازمانی پویا بود.

پژوهش حاضر اولین تحقیقی است که با استفاده از یک روش ترکیبی (کیفی - کمی) ابعاد سیستم آموزش پویا منابع انسانی را در بانک بررسی کرده است. در پاسخ به سؤال اول پژوهش با روش تحلیل تم ابعاد و شاخص های سیستم آموزش پویا منابع انسانی با نظر نخبگان استخراج شد. این ابعاد شامل ابعاد شایستگی، آینده نگرى و انعطاف پذیری است. بعد شایستگی، برگزاری دوره های آموزشی مبتنی بر شایستگی (رهبری؛ کار تیمی؛ مهارت ارتباطی و مشتری مداری)، ایجاد تغییر رفتاری پایدار در کارکنان جهت انسجام

۳- شریفی، مهدی؛ سعیدآبادی، محمدرضا؛ استیری، مهرداد؛ عسگری، حسین. (۱۳۹۸)، طراحی مدل سیستم آموزش و توسعه سرمایه انسانی در صنایع خلاق، فصلنامه مدیریت منابع انسانی، ۱(۳۵)، ۸۹-۱۱۵.

۴- شافعی، بنفشه؛ سامری، مریم و کیهان، جواد (۱۳۹۹) ارائه مدل کفایت آموزشی کارکنان براساس رویکرد تحلیلی سیستمهای پویا مورد مطالعه سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان غربی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۷(۲۴)، ۱-۲۶.

۵- کریمی، شهناز (۱۴۰۰) بررسی مولفه های موثر در نظام آموزشی پویا، دومین کنفرانس بین الملل فقه، حقوق، روانشناسی و علوم تربیتی در ایران و جهان اسلام، صص ۵۴-۷۳.

۶- عارف نژاد، محسن؛ سپهوند، رضا و رحیمی اقدم، صمد (۱۳۹۹) مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۱)، ۱-۲۶.

7- Alkerdawy, M. M. A. (2016), the relationship between human resource management ambidexterity and talent management: the moderating role of electronic human resource management, *International Business Research*, 9(6), 80-94.

8- Amini Haji Bashi, A; Seyed Javadin, S & Amiri, M (2019), Design and explanation of human resource leadership agility model in higher education institutions, *Journal of Human Resource Management Research*, 11 (2), 75-87.

9- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-10

10- Ilelah, S. A., & Ali, S. (2019). The Impact of training on Employee's Performance in Public Sector Organization: A Conceptual Paper. *Journal Homepage: http://ijmr. Net. In*, 7(4).

11- Gjerard, O., & Lyngstad, H. (2019). Service risk perceptions and risk management strategies in business-to-business tourism partnerships, *Tourism management perspectives*, 13(6), 7-17.

12- Gupta, SH., Kumar, K., Kamboj, SH., Bhushan, B., (2019). Impact of IS agility and HR systems on job satisfaction: an organizational information processing theory perspective. *Journal of Knowledge Management* . 11(4), 1367-3270.

13- Jesse, N. (2019). Agility eats Legacy – the Long Good-bye. *IFAC Papers Online*, 154–158. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

آن‌ها را تحت تاثیر قرار دهد.

بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش و با هدف ایجاد پویای در سیستم آموزش بانک؛ پیشنهاد می‌شود:

- استراتژی الگوی آموزش سازمانی با سایر استراتژی های مدیریت منابع انسانی و استراتژی های کلان بانک ملت همراستا باشد.
- الگوی آموزش سازمانی بر مبنای فرآیند یکپارچه هدف گذاری، نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا، ارزشیابی نتایج، بازخورد و نظارت طراحی شود.
- در نیازسنجی های آموزشی به شایستگی های مورد نیاز کارکنان در محیطهای پویا (نظیر رهبری؛ کار تیمی؛ مهارت ارتباطی و مشتری مداری) توجه ویژه ای صورت پذیرد.
- نیازسنجی های آموزشی به صورت دوره ای و متناسب با تغییرات محیطی مورد بازنگری قرار گیرد.
- در برگزاری دوره های آموزشی از روشهای جدید آموزشی نظیر منتورینگ؛ کوچینگ و ... استفاده شود.
- در سنجش اثر بخشی دوره های آموزشی به تغییرات رفتاری پایدار در کارکنان توجه ویژه ای صورت پذیرد.
- در برگزاری دوره های آموزشی با هدف افزایش اثر بخشی و مدیریت هزینه ها تا حد امکان از مدرسین داخل سازمان استفاده شود.
- با هدف تسهیم دانش و تبادل تجربیات کارکنان؛ سیستم های مدیریت دانش در بانک استقرار یابد.
- خطا و اشتباهات کارکنان در انجام کار را به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری تلقی نموده و از طریق مستند سازی تجربیات؛ در انتقال آن به سایر کارکنان بهره برداری نمود.
- تعامل مستمر با مراکز علمی و دانشگاهی جهت آگاهی از آخرین دستاوردهای علمی در جهت رفع نیازهای آموزشی سازمان صورت پذیرد.

## منابع

۱- امین، فرشته؛ میر، فاطمه. (۱۳۹۵)، بررسی متغیرهای جمعیت شناختی بر پویای نیروی انسانی، فصلنامه مدیریت منابع انسانی، ۲(۲۴)، ۲۲۵-۲۵۵.

۲- حبیبی، آرش؛ عدن ور، مریم. (۱۳۹۶)، کتاب مدل یابی معادلات ساختاری، نشر: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، صفحه ۲۱.

- 14- KHodabandeh, N., Mohammdi, N., Mansouri, A., Droodi, H., (2018). Designing a Human Resource Agility Model based on Grounded Theory Approach (Study Case: Social Security Organization). *Journal of educational sociology*. 7(1), 164-179.
- 15- Menon, S., Suresh, M. (2021), "Factors influencing organizational agility in higher education", *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 307-332.
- 16- Mierlo, J. Bondarouk, T & Sanders, K. (2018), The dynamic nature of HRM implementation: a structuration perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3026-3045
- 17- Niknami, M., Sepehri, N., Ghorchian, N., Taghipourzahir, A. (2019) Identifying the Effective Factors on Ethical and Social Education of Students, *International Journal of Ethics and Society*, 3(2), 52-62.
- 18- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 1(27): 22-42.
- 19- Xing, T., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. H. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human resource Management Review*, 30(1): 1-10.