توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی مدل ارتقای توسعه فردی کارکنان بانک ملی استان خراسان رضوی

نقی قنبری[۱]، آزیتا جویباری[۲*]، حسینعلی جاهد[۲]

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Jooybari.azita@wtiau.ac.ir

شیوه استناددهی: قنبری، نقی، جویباری، آزیتا، و جاهد، حسینعلی. (۱۴۰۶). طراحی مدل ارتقای توسعه فردی کارکنان بانک ملی استان خراسان رضوی. *توسعه فردی و تحول سازمانی*، ۵(۳)، ۲۷-۱.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل ارتقای توسعه فردی کارکنان بانک ملی استان خراسان رضوی انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی–تحلیلی با رویکرد آمیخته کیفی–کمی بود. در بخش کیفی، جامعه پژوهش شامل خبرگان دارای تحصیلات تخصصی، سابقه پژوهش یا تدریس و تجربه مدیریتی یا کارشناسی در حوزه علوم بانکی بود که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با روش تحلیل مضمون و شبکه مضامین تحلیل شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۱۹۷۶ نفر از کارکنان بانک ملی استان خراسان رضوی بود و حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر یافته‌های بخش کیفی بود. پایایی ابزار با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی آن با شاخص‌های روایی همگرا و واگرا بررسی شد. داده‌های کمی با استفاده از SPSS و نرم‌افزار PLS و از طریق تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی تحلیل شدند. نتایج استنباطی نشان داد تمامی روابط مستقیم میان ابعاد مدل و توسعه فردی کارکنان از نظر آماری معنادار بودند؛ به‌طوری‌که مقادیر t برای حوزه یادگیری و توسعه فردی ۳۱.۵۲، توانمندسازی فردی ۳۵.۷۱، مهارت‌های حرفه‌ای بانکی ۲۲.۴۲، رهبری و مدیریت توسعه ۴۷.۰۸، فرهنگ سازمانی ۲۱.۰۶، مدیریت عملکرد و بازخورد ۲۰.۵۵، فناوری و تحول دیجیتال ۱۵.۵۸، سرمایه انسانی و مسیر شغلی ۱۵.۱۷ و کار تیمی و تعامل سازمانی ۲۴.۵۱ به‌دست آمد. تمام مقادیر t از آستانه ۱.۹۶ بیشتر بودند و در نتیجه، کلیه روابط ساختاری در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شدند. همچنین شاخص‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج‌شده، کفایت مدل اندازه‌گیری را تأیید کردند و برازش مدل ساختاری مورد تأیید قرار گرفت. مدل ارائه‌شده نشان می‌دهد توسعه فردی کارکنان بانک ملی مستلزم رویکردی یکپارچه و نظام‌مند است که هم‌زمان ظرفیت‌های فردی، رهبری و بستر سازمانی، نظام‌های پشتیبان منابع انسانی، فناوری و تعاملات سازمانی را مورد توجه قرار دهد. اعتبار آماری روابط مدل نشان می‌دهد این چارچوب می‌تواند مبنایی کاربردی برای سیاست‌گذاری توسعه منابع انسانی، برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت استعداد، ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای و بهبود عملکرد کارکنان بانک ملی باشد.

کلیدواژگان: توسعه فردی، توسعه منابع انسانی، کارکنان بانک ملی، تحلیل مضمون، مدل‌سازی معادلات ساختاری، حداقل مربعات جزئی.

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مرداد ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۱۱ آبان ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۳۰ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۳ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۴ خرداد ۱۴۰۵

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Model for Enhancing the Personal Development of Employees at the National Bank of Iran: A Case Study of Khorasan Razavi Province

Naghi Ghanbari[1], Azita Jouybari[2*], Hosseinali Jahed[2]

1. PhD Student, Department of Educational Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Department of Educational Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: Jooybari.azita@wtiau.ac.ir

How to cite: Ghanbari, N., Jouybari, A., & Jahed, H. (2027). Designing a Model for Enhancing the Personal Development of Employees at the National Bank of Iran: A Case Study of Khorasan Razavi Province. *Personal Development and Organizational Transformation, 5*(3), 1-27.

Submit Date: 25 May 2026

Revise Date: 14 September 2026

Accept Date: 21 September 2026

Initial Publish: 02 November 2026

Final Publish: 23 July 2027

Abstract

This study aimed to design and validate a model for enhancing the personal development of employees at the National Bank of Iran in Khorasan Razavi Province. This applied study employed a descriptive-analytical mixed-methods qualitative–quantitative design. In the qualitative phase, experts with relevant academic qualifications, research or teaching experience, and managerial or professional experience in banking sciences were selected purposively, with sampling continuing until theoretical saturation. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis and thematic network procedures. In the quantitative phase, the statistical population consisted of 1,976 employees of the National Bank of Iran in Khorasan Razavi Province, and the sample was determined according to the Krejcie and Morgan approach. A researcher-developed questionnaire derived from the qualitative findings was used for data collection. Reliability was assessed using Cronbach's alpha and composite reliability, while convergent and discriminant validity were examined to assess construct validity. Quantitative data were analyzed using SPSS and PLS through factor analysis and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Inferential results showed that all direct relationships between the proposed dimensions and employee personal development were statistically significant. The t-values were 31.52 for learning and personal development, 35.71 for individual empowerment, 22.42 for professional banking skills, 47.08 for development leadership and management, 21.06 for organizational culture, 20.55 for performance management and feedback, 15.58 for technology and digital transformation, 15.17 for human capital and career path, and 24.51 for teamwork and organizational interaction. Since all t-values exceeded the critical value of 1.96, all structural relationships were confirmed at the 95% confidence level. The reliability and validity indices further supported the adequacy of the measurement model, and the structural model demonstrated acceptable fit. The validated model indicates that employee personal development requires an integrated and systematic approach incorporating individual capabilities, developmental leadership, organizational conditions, human resource support systems, technological transformation, and organizational interaction. The statistically supported relationships suggest that the proposed model can provide a practical framework for human resource development policies, competency-based training, talent management, career development, and improvement of employee performance within the National Bank of Iran.

Keywords: *Personal Development; Human Resource Development; National Bank of Iran; Thematic Analysis; Structural Equation Modeling; Partial Least Squares.*

© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در محیط سازمانی معاصر، سرمایه انسانی دیگر صرفاً یکی از نهاده‌های اجرایی سازمان تلقی نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع خلق ارزش، سازگاری با تغییرات، نوآوری و حفظ مزیت رقابتی شناخته می‌شود. افزایش پیچیدگی محیط‌های کاری، شتاب تحولات فناورانه، تغییر انتظارات مشتریان و ضرورت پاسخ‌گویی سریع‌تر سازمان‌ها سبب شده است که توانمندی‌های موجود کارکنان برای مواجهه با نیازهای جدید کافی نباشد و توسعه مستمر دانش، مهارت و قابلیت‌های آنان به ضرورتی راهبردی تبدیل شود. در چنین شرایطی، توسعه منابع انسانی زمانی می‌تواند به بهبود واقعی عملکرد منجر شود که از رویکردهای صرفاً آموزشی و مقطعی فراتر رود و ابعاد شناختی، رفتاری، حرفه‌ای و حتی ارزش‌محور رشد کارکنان را پوشش دهد. نگاه کل‌نگر به توسعه منابع انسانی نیز بر ضرورت ایجاد توازن میان ابعاد مختلف رشد انسان در محیط کار تأکید دارد و نشان می‌دهد توسعه پایدار نیروی انسانی مستلزم توجه هم‌زمان به دانش، شایستگی‌ها، نگرش‌ها و ظرفیت‌های فردی است (Ahmed et al., 2016). از سوی دیگر، در شرایط فشار اقتصادی و رقابت فزاینده، ارتقای بهره‌وری بیش از هر زمان دیگری به استفاده مؤثر از ظرفیت‌های انسانی و بهبود توانایی کارکنان وابسته است (Aspridis et al., 2014).

توسعه منابع انسانی مفهومی چندبعدی است که آموزش، یادگیری، توانمندسازی، توسعه شغلی، مدیریت دانش و ایجاد قابلیت‌های لازم برای ایفای نقش‌های فعلی و آینده را دربر می‌گیرد. در رویکردهای جدید، توسعه منابع انسانی تنها به انتقال مهارت‌های فنی محدود نیست، بلکه فرآیندی مستمر برای آماده‌سازی افراد و سازمان در برابر تغییرات محیطی محسوب می‌شود. رفتار سازمانی نیز نشان می‌دهد که کیفیت مدیریت افراد و چگونگی ایجاد فرصت‌های رشد بر نگرش‌ها، انگیزش و عملکرد کارکنان اثرگذار است (Griffin et al., 2016). همچنین، مدیریت دانش می‌تواند از طریق تسهیم، حفظ و به‌کارگیری دانش، بستری برای توسعه منابع انسانی و گسترش ظرفیت یادگیری کارکنان فراهم سازد (Khalilnejad & Amiri, 2016). شواهد حاصل از مطالعه اقدامات مدیریت منابع انسانی نیز نشان می‌دهد که سیاست‌های مناسب در این حوزه می‌توانند پیامدهای فردی، سازمانی و عملکردی مهمی ایجاد کنند (Vermeeren et al., 2016). بنابراین، سرمایه‌گذاری بر توسعه نیروی انسانی زمانی اثربخش خواهد بود که به‌صورت نظام‌مند با سایر رویه‌های مدیریتی و اهداف کلان سازمان پیوند یابد.

در این میان، «توسعه فردی» به‌عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه منابع انسانی، بر نقش فعال فرد در فرایند یادگیری و ارتقای قابلیت‌های خود تأکید دارد. توسعه فردی را می‌توان فرآیندی برنامه‌ریزی‌شده و مستمر دانست که طی آن کارکنان، با شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود، اهداف رشد خود را تعیین کرده و از طریق یادگیری، تجربه، بازخورد و تمرین حرفه‌ای، ظرفیت‌های مورد نیاز برای ایفای مؤثرتر نقش‌های شغلی را کسب می‌کنند. کاربرد برنامه‌های توسعه فردی در حوزه‌های تخصصی نیز نشان داده است که خودارزیابی، تعیین هدف و طراحی فعالیت‌های رشد می‌تواند یادگیری حرفه‌ای را ساختاریافته و هدفمند سازد (Thompson et al., 2020). چنین برنامه‌هایی، زمانی که با نیازهای واقعی فرد و الزامات حرفه‌ای هماهنگ باشند، امکان حرکت از آموزش عمومی به سمت توسعه متناسب با مسیر حرفه‌ای هر فرد را فراهم می‌کنند. از این منظر، توسعه فردی نه فعالیتی حاشیه‌ای، بلکه سازوکاری برای پیوند میان نیازهای سازمانی و ظرفیت‌های بالقوه کارکنان است.

در عین حال، سازمان‌دهی توسعه منابع انسانی با چالش‌های متعددی روبه‌رو است؛ زیرا یادگیری کارکنان تنها از طریق ساختارهای رسمی و برنامه‌های از پیش تعیین‌شده شکل نمی‌گیرد و تحت تأثیر شبکه‌های یادگیری، تعاملات کاری و تجربه‌های فردی و گروهی نیز قرار دارد. نظریه شبکه یادگیری بر پیچیدگی سازمان‌دهی توسعه منابع انسانی و ضرورت توجه به تعامل میان افراد، کار و فرصت‌های یادگیری تأکید

می‌کند (Poell & Krogt, 2017). به همین ترتیب، قابلیت یادگیری راهبردی سازمان زمانی شکل می‌گیرد که فرایندهای یادگیری با اهداف راهبردی سازمان و توان سازگاری آن پیوند داشته باشند (Moon et al., 2017). این دیدگاه‌ها نشان می‌دهند که توسعه فردی کارکنان نمی‌تواند صرفاً از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی تحقق یابد؛ بلکه باید در ساختار، فرهنگ، رهبری، روابط کاری و فرایندهای مدیریت منابع انسانی سازمان نهادینه شود.

یادگیری مستمر یکی از بنیادی‌ترین مؤلفه‌های توسعه فردی است. تحولات سریع دانش و فناوری باعث شده است که مهارت‌های کارکنان در فاصله زمانی کوتاهی نیازمند بازنگری و به‌روزرسانی شوند. بررسی روندهای علمی حوزه توسعه منابع انسانی نشان داده است که موضوعاتی مانند یادگیری فردی، توسعه شایستگی‌ها، مربیگری، رشد مسیر شغلی، توسعه رهبری و فرهنگ یادگیری از محورهای مهم و رو به گسترش این حوزه محسوب می‌شوند (Kim et al., 2026). در صنعت بانکداری نیز یادگیری مستمر از طریق افزایش خودکارآمدی، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای و تقویت آمادگی افراد برای پذیرش مسئولیت‌های جدید می‌تواند به رشد فردی کارکنان کمک کند (Kazemi et al., 2025). همچنین، طراحی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر یادگیری فردی در صنعت بانکداری، اهمیت مؤلفه‌هایی نظیر یادگیری مادام‌العمر، خودکارآمدی، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، مهارت‌های نرم و انعطاف‌پذیری را برجسته ساخته است (Mohammadi et al., 2026). بنابراین، یادگیری در رویکرد توسعه فردی باید از یک رویداد آموزشی محدود به یک فرایند مستمر در سراسر زندگی حرفه‌ای کارکنان تبدیل شود.

ضرورت توسعه فردی با مفهوم توانمندسازی نیز ارتباطی نزدیک دارد. توانمندسازی کارکنان مستلزم تقویت احساس شایستگی، مسئولیت‌پذیری، استقلال، اعتمادبه‌نفس و توان تصمیم‌گیری آنان است. نقش مدیریت در ایجاد محیط توانمندساز از این جهت اهمیت دارد که مدیران می‌توانند از طریق تفویض اختیار، حمایت، بازخورد و فراهم‌کردن فرصت رشد، ظرفیت‌های بالقوه کارکنان را به قابلیت‌های بالفعل تبدیل کنند (Bahram Pour, 2024). یافته‌های مربوط به سرمایه روان‌شناختی، شخصیت پیش‌نگر، انگیزش آموزشی و رفتار خودتوسعه‌ای نیز نشان می‌دهد که عوامل روان‌شناختی و انگیزشی کارکنان در شکل‌گیری رفتارهای توسعه‌ای نقش قابل توجهی دارند (Mohammadhosseini et al., 2024). در همین راستا، مدل‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر توانمندسازی و توسعه فردی کارکنان بانک‌های دولتی، مؤلفه‌هایی مانند خودآگاهی، یادگیری مستمر، مدیریت مسیر شغلی، انعطاف‌پذیری و توانمندسازی را در مرکز توجه قرار داده‌اند (Sadeghi et al., 2026).

مدیران و رهبران سازمانی نیز نقشی تعیین‌کننده در تسهیل یا محدودکردن توسعه فردی کارکنان دارند. در رویکردهای نوین، مدیر صرفاً ارزیاب عملکرد نیست، بلکه باید به‌عنوان مربی، تسهیلگر یادگیری و حامی رشد حرفه‌ای عمل کند. توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر خودرهبری در نظام بانکی نشان می‌دهد که توانایی کارکنان در هدف‌گذاری، خودکنترلی، برنامه‌ریزی و هدایت رفتار حرفه‌ای می‌تواند به بهبود یادگیری فردی و توسعه شغلی کمک کند (Hosseini et al., 2026). از سوی دیگر، حمایت سازمانی از مسیرهای توسعه فردی نیازمند آن است که مدیران فرصت‌های واقعی برای یادگیری، تجربه و رشد ایجاد کنند. مطالعات حوزه آموزش و پژوهش نیز بر ضرورت طراحی مسیرهای حرفه‌ای، شناسایی نیازهای آموزشی و ایجاد نظام‌های حمایتی برای رشد افراد در محیط کار تأکید کرده‌اند (Yano et al., 2021). از این رو، رهبری توسعه‌گرا می‌تواند حلقه اتصال میان اهداف فردی کارکنان و سیاست‌های توسعه سرمایه انسانی سازمان باشد.

فرهنگ سازمانی نیز بستر مهم دیگری برای شکل‌گیری رفتارهای توسعه‌ای است. حتی در صورت وجود برنامه‌های آموزشی مناسب، نبود فرهنگ یادگیری، اعتماد، مشارکت و حمایت از نوآوری می‌تواند اثربخشی توسعه فردی را محدود کند. مدل‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی نشان می‌دهند که ارزش‌ها می‌توانند جهت‌گیری برنامه‌های توسعه را تعیین کرده و زمینه هماهنگی بیشتر میان رفتار کارکنان و اهداف سازمان را فراهم آورند (Mehranpour et al., 2018). همچنین، راهبردهای توسعه منابع انسانی زمانی می‌توانند اثربخشی سازمانی را ارتقا دهند که با متغیرهایی مانند اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان همراه شوند (Hosseinpour & Ghorbani Paji, 2017). بنابراین، توسعه فردی نیازمند محیطی است که در آن یادگیری و تجربه‌ورزی ارزشمند تلقی شود، خطا به‌عنوان فرصت یادگیری مورد توجه قرار گیرد و کارکنان برای مشارکت در فرایندهای بهبود سازمانی احساس امنیت و انگیزه داشته باشند.

یکی دیگر از عناصر کلیدی، پیوند توسعه فردی با نظام‌های آموزش، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی منابع انسانی است. آموزش همچنان از مهم‌ترین ابزارهای توسعه منابع انسانی است، اما اثربخشی آن زمانی افزایش می‌یابد که بر اساس نیازهای واقعی، شایستگی‌های مورد انتظار و ویژگی‌های حرفه‌ای کارکنان طراحی شود (Abedini & Elyasi, 2020). طراحی مدل‌های آموزش و توسعه منابع انسانی نیز بر لزوم ساختارمندکردن مراحل نیازسنجی، آموزش، توسعه و ارزیابی تأکید دارد (Kaffash et al., 2024). افزون بر آن، برنامه‌های توسعه فردی باید با ارزیابی عملکرد، بازخورد و مسیرهای ارتقای شغلی ارتباط مستقیم داشته باشند تا کارکنان بتوانند نتایج ارزیابی را به برنامه مشخصی برای بهبود عملکرد و توسعه قابلیت‌ها تبدیل کنند. مطالعه بخش بانکداری نیز نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی و ارزیابی عملکرد می‌توانند با رضایت کارکنان و کیفیت تجربه آنان از محیط کار مرتبط باشند (Lama et al., 2025).

تحول دیجیتال نیز ماهیت توسعه فردی را دستخوش تغییر کرده است. ظهور فناوری‌های دیجیتال، تحلیل داده، سامانه‌های هوشمند و خدمات آنلاین، مجموعه تازه‌ای از شایستگی‌ها را برای کارکنان ایجاد کرده و ضرورت ارتقای سواد دیجیتال را افزایش داده است. بررسی رابطه سواد دیجیتال و توانمندسازی کارکنان نشان می‌دهد که برخورداری از مهارت‌های دیجیتال می‌تواند با افزایش توانمندی افراد در محیط سازمانی همراه باشد (Mantegh & Jabbari, 2022). همچنین، مشارکت کارکنان در فناوری‌های دیجیتال نوظهور به انگیزه و توانایی آنان برای استفاده از این فناوری‌ها وابسته است (Ceipek et al., 2020). در سطح رهبری نیز مدل‌های رهبری دیجیتال بر ضرورت سازگاری مدیران و سازمان‌ها با محیط فناوری‌محور تأکید می‌کنند (Mollazehi et al., 2021). توسعه الکترونیکی منابع انسانی نیز نشان می‌دهد که بهره‌گیری از فناوری می‌تواند در ارتقای قابلیت‌های نیروی انسانی و بهره‌وری پژوهشی و حرفه‌ای نقش داشته باشد (Kalantari et al., 2022). بنابراین، در صنعت بانکداری که به‌طور فزاینده‌ای به سمت بانکداری دیجیتال و تصمیم‌گیری داده‌محور حرکت می‌کند، توسعه فردی بدون تقویت سواد دیجیتال و توان سازگاری فناورانه کامل نخواهد بود.

ماهیت خدمات بانکی نیز ضرورت توجه ویژه به توسعه فردی کارکنان را تقویت می‌کند. بانک‌ها سازمان‌هایی دانش‌محور و خدمت‌محورند که کیفیت عملکرد آنها به دقت تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، توان تحلیل، مسئولیت‌پذیری و انطباق کارکنان با مقررات و فناوری‌های جدید وابسته است. مطالعات انجام‌شده در بانک‌های دولتی ایران نشان داده است که توسعه فردی کارکنان می‌تواند با اثربخشی برنامه‌های توسعه منابع انسانی ارتباط داشته باشد و عواملی نظیر انگیزه یادگیری، مهارت‌های خودمدیریتی، حمایت مدیران، فرهنگ یادگیری و فرصت‌های آموزشی در این زمینه اهمیت دارند (Rezaei et al., 2025). همچنین، مطالعات جدیدتر حوزه بانکداری، توسعه فردی را در ارتباط با مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و یادگیری مستمر مورد توجه قرار داده‌اند (Hosseini et al.,

2026; Mohammadi et al., 2026; Sadeghi et al., 2026). این مجموعه شواهد نشان می‌دهد که حرکت از آموزش‌های یکسان و عمومی به سوی برنامه‌های توسعه فردی متناسب با نیاز شغل و ظرفیت کارکنان، می‌تواند رویکرد مؤثرتری برای مدیریت سرمایه انسانی در بانک‌ها باشد.

با وجود اهمیت آموزش و توسعه، صرف سرمایه‌گذاری مالی در دوره‌های آموزشی تضمین‌کننده رشد واقعی کارکنان نیست. مسئله اساسی آن است که سازمان چگونه می‌تواند اجزای پراکنده توسعه، از جمله یادگیری، توانمندسازی، رهبری، ارزیابی عملکرد، مسیر شغلی، فناوری و فرهنگ سازمانی را در یک چارچوب منسجم تلفیق کند. نیاز به برنامه‌های آموزشی جدید و حمایت نظام‌مند از افرادی که در محیط‌های پیچیده و در حال تغییر فعالیت می‌کنند، در مطالعات حوزه توسعه حرفه‌ای مورد تأکید قرار گرفته است (Yano et al., 2021). در کنار آن، سازمان باید بتواند آموزش و توسعه را با اهداف عملکردی، یادگیری راهبردی و ساختارهای مدیریتی خود هماهنگ کند (Moon et al., 2017). از منظر توسعه انسانی نیز برخورداری از نیروی انسانی ماهر و آموزش‌دیده یکی از پیش‌شرط‌های تحقق بهره‌وری و پیشرفت سازمانی است و مدیریت ظرفیت‌های انسانی بدون طراحی نظام توسعه‌ای منسجم امکان‌پذیر نخواهد بود (Kalantari et al., 2022).

بررسی ادبیات نشان می‌دهد هر یک از پژوهش‌های پیشین بخشی از مسئله توسعه فردی را مورد توجه قرار داده‌اند؛ برخی بر یادگیری فردی و مستمر تمرکز داشته‌اند (Kazemi et al., 2025; Kim et al., 2026)، برخی توانمندسازی و عوامل روان‌شناختی را برجسته کرده‌اند (Bahram Pour, 2024; Mohammadhosseini et al., 2024)، برخی به رهبری و خودرهبری پرداخته‌اند (Hosseini et al., 2026; Mollazehi et al., 2021) و گروهی دیگر بر نظام‌های منابع انسانی، ارزیابی عملکرد یا ارزش‌های سازمانی تأکید کرده‌اند (Lama et al., 2025; Mehranpour et al., 2018). همچنین، ادبیات توسعه منابع انسانی بر دشواری یکپارچه‌سازی فرایندهای یادگیری و توسعه در سازمان تأکید دارد (Poell & Krogt, 2017). ازاین‌رو، با وجود غنای مطالعات موجود، نیاز به الگویی یکپارچه که ابعاد مختلف توسعه فردی کارکنان را متناسب با شرایط سازمانی و حرفه‌ای صنعت بانکداری ایران به‌صورت هم‌زمان شناسایی، سازمان‌دهی و اعتبارسنجی کند همچنان قابل توجه است؛ الگویی که بتواند علاوه بر عوامل فردی، نقش رهبری، فرهنگ سازمانی، نظام‌های پشتیبان منابع انسانی، تحول دیجیتال و تعاملات حرفه‌ای را نیز در نظر گیرد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی مدل ارتقای توسعه فردی کارکنان بانک ملی استان خراسان رضوی بود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی–تحلیلی با رویکرد آمیخته (کیفی–کمی) است. هدف اصلی پژوهش، طراحی مدل ارتقای توسعه فردی کارکنان بانک ملی استان خراسان رضوی است. به منظور دستیابی به این هدف، از مدل تحلیل راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش، بخش کیفی جهت شناسایی عوامل موثر، شامل خبرگان گردید، خبرگان بایستی دارای ویژگیهای زیر باشند. ۱–دارا بودن دکتری تخصصی در رشته علوم بانکی ۲– دارابودن پژوهش یا تدریس در حیطه علوم بانکی ۳– دارابودن سابقه مدیریتی یا کارشناسی در حوزه علوم بانکی. بخش کمی این پژوهش، جامعه آماری شامل ۱۹۷۶ نفر کارکنان بانک ملی استان خراسان رضوی جهت تعیین روابط و طراحی مدل، خبرگان منتخب بر اساس روش قضاوتی هستند که با ارائه پرسشنامه به آنها و با استفاده از مدلسازی ساختاری برای تحلیل روابط میان عناصر مورد بررسی قرار گرفت. برای انتخاب نمونه در هر دو قسمت کیفی و کمی از شیوه نمونه گیری هدفمند استفاده شد، در

بخش کیفی خحم نمونه بر اساس اشباع نظری و در بخش کمی از شیوه جرسی و مورگان استفاده شد. جهت روایی و پایایی از شرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. در بخش کیفی جهت تجزیه و تحلیل داده های کیفی پژوهش از روش تحلیل تم استفاده خواهد شد. فرایند اصلی در روش فوق بعنوان روش تحلیل داده ها، فرایند کد گذاری و طبقه بندی از داده های خام و استخراج مفاهیم و مقولات اصلی و روابط بین آنها در چارچوب یک تئوری محقق ساخته است که با توجه به شرایط و موقعیت پژوهش نسبت به ارائه آن اقدام خواهد شد. در بخش کمی جهت تجزیه و تحلیل داده های کمی پژوهش از نرم افزار Spss و Pls در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی استفاده خواهد شد. در سطح آمار توصیفی از میانگین، انحراف معیار، واریانس، جداول، فراوانی، درصد فراوانی و ... و در سطح آمار استنباطی از تحلیل عاملی (جهت ابزار پژوهش) و در نهایت با استفاده از آزمون مدل سازی معادلات ساختاری، داده های پژوهش، به منظور برازندگی مدل مفهومی پژوهش مورد سنجش قرار گرفت

یافته‌ها

ابتدا در تحلیل مضمون، شرکت کنندگان در این مطالعه و ویژگی های جمعیت شناختی آنان ارائه و پس ازآن کدگذاری داده ها و مراحل مختلف آن ارائه می گردد. روش پیشنهادی تحلیل مضمون (آترایدِ استرلینگ) یکی از روش‌های مرسوم کدگذاری در تحلیل مضمون است. این روش‌شناسی در تحلیل مضمون نیز از همان شش گام اصلی پیروی می‌کند اما می‌توان گام‌های این روش را به‌صورت زیر نیز خلاصه کرد:

۱. کدگذاری اولیه: شناسایی و استخراج کدهای معنادار از داده‌ها.

۲. شناسایی مضامین پایه[1]: گروه‌بندی کدهای مشابه در قالب مضامین پایه

۳. تشکیل مضامین سازمان‌دهنده[2]: ترکیب مضامین پایه برای ایجاد مضامین سطح بالاتر

۴. استخراج مضامین فراگیر[3]: ادغام مضامین سازمان‌دهنده برای تشکیل مفاهیم کلی‌تر.

۵. طراحی و تفسیر شبکه مضامین[4]: نمایش روابط بین مضامین در قالب نقشه شبکه‌ای و تفسیر یافته‌ها.

این روش مبتنی بر تشکیل شبکه مضامین است و در پژوهش‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. شبکه مضامین شامل سه دسته از کدها و مفاهیم است:

۱. مضامین پایه[5]
۲. مضامین سازمان‌دهنده[6]
۳. مضامین فراگیر[7]

در جدول ارائه‌شده، مجموعه‌ای از کدهای باز در کنار کدهای سازمان‌دهنده دیده می‌شود که نشان‌دهنده‌ی یک فرایند کدگذاری محوری یا دسته‌بندی مفهومی در یک پژوهش کیفی است.

[1] Basic Themes
[2] Organizing Themes
[3] Global Themes
[4] Thematic Network
[5] Basic Themes
[6] Organizing Themes
[7] Global Themes

از خلال این جدول می‌توان دریافت که مضمون اصلی داده‌ها حول توسعه فردی و سازمانی کارکنان، به‌ویژه در بستر بانک و محیط‌های حرفه‌ای مبتنی بر یادگیری و تحول شکل گرفته است. به بیان دیگر، جدول نشان می‌دهد که مشارکت‌کنندگان یا داده‌های پژوهش، توسعه شغلی را صرفاً به معنای آموزش‌های رسمی نمی‌فهمند، بلکه آن را پدیده‌ای چندبعدی می‌دانند که از یادگیری مستمر، توانمندسازی فردی، حمایت مدیریتی، فرهنگ سازمانی، فناوری و تعاملات تیمی تغذیه می‌کند.

نخستین و شاید بنیادی‌ترین مقوله، «حوزه یادگیری و توسعه فردی» است. در این بخش، کدهایی مانند برنامه‌ریزی توسعه فردی، یادگیری مستمر شغلی، یادگیری مادام‌العمر، یادگیری در حین کار، یادگیری تجربی، یادگیری مشارکتی، یادگیری پروژه‌محور، آموزش شایستگی‌محور، آموزش مبتنی بر نیاز، آموزش کاربردی، آموزش مسئله‌محور، آموزش شبیه‌سازی‌شده و آموزش دیجیتال قرار گرفته‌اند. این تنوع نشان می‌دهد که یادگیری در این چارچوب، امری صرفاً کلاس‌محور یا رسمی نیست، بلکه در پیوند با تجربه، عمل، مسئله و فناوری معنا پیدا می‌کند. حضور مفاهیمی مانند یادگیری مادام‌العمر و یادگیری مستمر شغلی حکایت از آن دارد که توسعه فردی در این الگو، فرایندی پایان‌ناپذیر و در امتداد کل مسیر حرفه‌ای است. همچنین تأکید بر آموزش شایستگی‌محور و آموزش مبتنی بر نیاز نشان می‌دهد که رویکرد پژوهش، از آموزش‌های عمومی و یکسان‌ساز فاصله گرفته و به سمت آموزش‌های شخصی‌سازی‌شده، مسئله‌محور و منطبق با اقتضائات واقعی شغل حرکت کرده است. از این منظر، سازمان یادگیرنده تنها زمانی تحقق می‌یابد که یادگیری با کار روزمره، مسائل واقعی و پروژه‌های عملی گره بخورد.

دومین محور مهم، «توانمندسازی فردی» است که شامل خودارزیابی عملکرد، خودانگیختگی، خودانضباطی، استقلال حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای، انگیزش درونی، انگیزش پیشرفت، مدیریت هیجانات، تاب‌آوری و اعتمادبه‌نفس شغلی می‌شود. این خوشه مفهومی نشان می‌دهد که توسعه حرفه‌ای تنها با فراهم‌کردن آموزش و منابع بیرونی محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند تقویت ظرفیت‌های درونی افراد است. خودارزیابی عملکرد به‌عنوان یک سازوکار بازاندیشی، فرد را قادر می‌سازد نقاط قوت و ضعف خود را بشناسد و مسیر رشد را آگاهانه‌تر دنبال کند. از سوی دیگر، تاب‌آوری و مدیریت هیجانات در محیط‌های بانکی و حرفه‌ای اهمیت مضاعف دارد، زیرا این محیط‌ها معمولاً با فشار کاری، تغییرات مستمر و مسئولیت‌های حساس همراه‌اند. بنابراین، توانمندسازی فردی در این جدول نه یک مفهوم حاشیه‌ای، بلکه یکی از پیش‌شرط‌های اصلی تحقق توسعه پایدار شغلی است.

مقوله‌ی سوم، «مهارت‌های حرفه‌ای بانکی» است که کدهایی نظیر حل مسئله، حل مسئله پیچیده، تصمیم‌گیری تحلیلی، تصمیم‌گیری داده‌محور، تفکر انتقادی، تفکر تحلیلی، مدیریت زمان، ارتباط مؤثر، مذاکره حرفه‌ای و گزارش‌دهی حرفه‌ای را در بر می‌گیرد. این دسته نشان می‌دهد که درک پژوهش از شایستگی شغلی، بسیار فراتر از مهارت‌های فنی ساده است. در محیط بانکی، کیفیت تصمیم‌گیری و تحلیل اطلاعات نقشی حیاتی دارد و از این‌رو، تأکید بر تصمیم‌گیری داده‌محور و تفکر تحلیلی کاملاً معنادار است.

همچنین ارتباط مؤثر و مذاکره حرفه‌ای بیانگر آن‌اند که کار بانکی صرفاً با داده و عدد پیش نمی‌رود، بلکه به تعامل انسانی، اقناع، هماهنگی و انتقال دقیق اطلاعات نیز وابسته است. مدیریت زمان و گزارش‌دهی حرفه‌ای نیز به‌عنوان مهارت‌های پشتیبان، کارآمدی فرد را در ساختارهای رسمی و مبتنی بر پاسخ‌گویی افزایش می‌دهند. در مجموع، این مقوله نشان می‌دهد که کارکنان برای موفقیت در محیط بانکی به ترکیبی از مهارت‌های شناختی، ارتباطی و اجرایی نیاز دارند.

چهارمین دسته، «رهبری و مدیریت توسعه» است که شامل مربیگری مدیران، حمایت مدیریتی، رهبری توسعه‌ای، هدایت مسیر شغلی، پشتیبانی روانی مدیر، الگوسازی مدیریتی، مدیریت تغییر، مدیریت بحران، مدیریت اولویت‌ها و حمایت ساختاری است. این خوشه اهمیت نقش مدیران را در فرایند توسعه کارکنان برجسته می‌سازد. در اینجا مدیر صرفاً ناظر یا ارزیاب نیست، بلکه نقش مربی، حامی، تسهیل‌گر و الگو را بر عهده دارد. وجود مفاهیمی مانند پشتیبانی روانی مدیر و حمایت ساختاری نشان می‌دهد که توسعه فردی بدون بستر سازمانی و بدون رفتار حمایتی مدیران، به‌سختی امکان‌پذیر است.

علاوه بر این، گنجاندن مدیریت تغییر و مدیریت بحران بیانگر آن است که توسعه نیروی انسانی باید با ظرفیت سازگاری سازمانی هم‌راستا باشد. به‌عبارت دیگر، سازمانی که می‌خواهد توسعه‌محور باشد، باید مدیرانی داشته باشد که نه‌تنها دستور می‌دهند، بلکه جهت می‌دهند، انگیزه می‌بخشند و مسیر رشد را هموار می‌کنند.

پنجمین محور، «فرهنگ سازمانی» است که مفاهیمی چون فرهنگ یادگیرنده، فرهنگ توسعه‌محور، فرهنگ نوآوری، فرهنگ اعتماد، فرهنگ عدالت، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ مطالعه و فرهنگ یادگیری فراگیر را شامل می‌شود. این بخش از جدول، بعدی عمیق‌تر و ساختاری‌تر از توسعه را نشان می‌دهد: یادگیری و رشد، در خلأ رخ نمی‌دهد بلکه در دل فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد. اگر فرهنگ سازمان اعتمادآفرین، عادلانه و مشارکتی باشد، کارکنان با اطمینان بیشتری یاد می‌گیرند، تجربه می‌کنند و خطاهای خود را اصلاح می‌نمایند. همچنین فرهنگ نوآوری و مطالعه، زمینه را برای به‌روز شدن مستمر فراهم می‌کند. فرهنگ یادگیری فراگیر نیز بر این نکته تأکید دارد که فرصت رشد باید برای همه‌ی اعضا فراهم باشد، نه فقط برای گروهی خاص. از این منظر، فرهنگ سازمانی به‌مثابه زیرساخت نرم توسعه عمل می‌کند.

در ادامه، «مدیریت عملکرد و بازخورد» قرار دارد که شامل ارزیابی عملکرد، ارزیابی توسعه‌ای، بازخورد مستمر، بازخورد سازنده، پیوند عملکرد و توسعه، سنجش توسعه فردی و بهبود عملکرد شغلی است. این مقوله به‌وضوح نشان می‌دهد که ارزیابی در این الگو نباید صرفاً کنترلی و تنبیهی باشد، بلکه باید توسعه‌محور شود. ارزیابی توسعه‌ای و بازخورد سازنده، ابزارهایی هستند که فرد را در مسیر یادگیری قرار می‌دهند نه در موقعیت دفاعی. پیوند عملکرد و توسعه نیز به معنای آن است که ارزیابی باید مستقیماً به فرصت‌های رشد، آموزش و ارتقای شایستگی منجر شود. این نگاه، ارزیابی را از یک ابزار اداری به یک ابزار یادگیری تبدیل می‌کند.

مقوله‌ی بعدی، «فناوری و تحول دیجیتال» است که سواد دیجیتال، تحلیل داده، سواد داده بانکی، فناوری بانکی، یادگیری دیجیتال، نوآوری خدمات، نوآوری سازمانی و چابکی فناورانه را شامل می‌شود. این بخش نشان می‌دهد که توسعه حرفه‌ای بدون توجه به تحول دیجیتال کامل نمی‌شود. در بانکداری امروز، سواد داده و توانایی کار با فناوری نه یک مزیت، بلکه یک ضرورت است. یادگیری دیجیتال نیز به عنوان شکل نوینی از توسعه شغلی، امکان دسترسی سریع‌تر، گسترده‌تر و انعطاف‌پذیرتر به دانش را فراهم می‌کند. افزون بر این، چابکی فناورانه نشان می‌دهد که سازمان باید بتواند خود را با تغییرات فناوری سازگار کند و این سازگاری بدون نیروی انسانی ماهر و دیجیتال‌سواد ممکن نیست.

دو مقوله‌ی پایانی، یعنی «سرمایه انسانی و مسیر شغلی» و «کار تیمی و تعامل سازمانی»، بُعد راهبردی‌تری از توسعه را به نمایش می‌گذارند. در مقوله اول، مدیریت استعداد، شایسته‌سالاری، جانشین‌پروری، مسیر شغلی توسعه‌ای، مدیریت سرمایه انسانی و عدالت آموزشی قرار دارند. این مفاهیم بیانگر آن‌اند که توسعه فردی باید به نظامی برای شناسایی استعدادها، ارتقای عادلانه و طراحی مسیرهای شغلی منسجم تبدیل شود. در مقوله دوم، کار گروهی، مشارکت تصمیم‌گیری، مشارکت کارکنان، یادگیری تیمی، شبکه‌سازی حرفه‌ای و همکاری بین واحدی قرار دارد که همگی بر این نکته تأکید می‌کنند که یادگیری و توسعه در بستر تعامل جمعی عمیق‌تر و اثربخش‌تر می‌شود.

در جمع‌بندی می‌توان گفت این جدول تصویری چندلایه از توسعه حرفه‌ای ارائه می‌دهد: از سطح فردی و روان‌شناختی تا سطح سازمانی، مدیریتی و فناورانه. انسجام میان این مقولات نشان می‌دهد که توسعه کارکنان، پدیده‌ای صرفاً آموزشی نیست، بلکه برآیند هم‌زمان یادگیری مستمر، توانمندسازی فردی، مهارت‌های حرفه‌ای، حمایت مدیریتی، فرهنگ سازمانی، بازخورد توسعه‌ای، تحول دیجیتال و تعامل تیمی است. بنابراین، اگر هدف سازمان ارتقای عملکرد و پرورش سرمایه انسانی باشد، باید این ابعاد را به‌صورت یکپارچه در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی توسعه خود لحاظ کند.

جدول ۱- دسته‌بندی ادغام مضامین سازمان‌دهنده برای تشکیل مفاهیم کلی‌تر

کد باز	کدهای سازمان دهنده
برنامه‌ریزی توسعه فردی	حوزه یادگیری و توسعه فردی
یادگیری مستمر شغلی	
یادگیری مادام‌العمر	
یادگیری در حین کار	
یادگیری تجربی	
یادگیری مشارکتی	
یادگیری پروژه‌محور	
آموزش شایستگی‌محور	
آموزش مبتنی بر نیاز	
آموزش کاربردی	
آموزش مسئله‌محور	
آموزش شبیه‌سازی‌شده	
آموزش دیجیتال	
خودارزیابی عملکرد	توانمندسازی فردی
خودانگیختگی	
خودانضباطی	
استقلال حرفه‌ای	
مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای	
انگیزش درونی	
انگیزش پیشرفت	
مدیریت هیجانات	
تاب‌آوری	
اعتمادبه‌نفس شغلی	
حل مسئله	مهارت‌های حرفه‌ای بانکی
حل مسئله پیچیده	
تصمیم‌گیری تحلیلی	
تصمیم‌گیری داده‌محور	
تفکر انتقادی	
تفکر تحلیلی	
مدیریت زمان	
ارتباط مؤثر	
مذاکره حرفه‌ای	
گزارش‌دهی حرفه‌ای	
مربیگری مدیران	رهبری و مدیریت توسعه
حمایت مدیریتی	
رهبری توسعه‌ای	

هدایت مسیر شغلی	
پشتیبانی روانی مدیر	
الگوسازی مدیریتی	
مدیریت تغییر	
مدیریت بحران	
مدیریت اولویت‌ها	
حمایت ساختاری	
فرهنگ یادگیرنده	فرهنگ سازمانی
فرهنگ توسعه‌محور	
فرهنگ نوآوری	
فرهنگ اعتماد	
فرهنگ عدالت	
فرهنگ مشارکتی	
فرهنگ مطالعه	
فرهنگ یادگیری فراگیر	
ارزیابی عملکرد	مدیریت عملکرد و بازخورد
ارزیابی توسعه‌ای	
بازخورد مستمر	
بازخورد سازنده	
پیوند عملکرد و توسعه	
سنجش توسعه فردی	
بهبود عملکرد شغلی	
سواد دیجیتال	فناوری و تحول دیجیتال
تحلیل داده	
سواد داده بانکی	
فناوری بانکی	
یادگیری دیجیتال	
نوآوری خدمات	
نوآوری سازمانی	
چابکی فناورانه	
مدیریت استعداد	سرمایه انسانی و مسیر شغلی
شایسته‌سالاری	
مدیریت استعداد	
جانشین‌پروری	
مسیر شغلی توسعه‌ای	
مدیریت سرمایه انسانی	
عدالت آموزشی	
کار تیمی	کار تیمی و تعامل سازمانی
کار گروهی	
مشارکت تصمیم‌گیری	
مشارکت کارکنان	
یادگیری تیمی	
شبکه‌سازی حرفه‌ای	
همکاری بین واحدی	

طراحی و تفسیر شبکه مضامین (ترسیم مدل و شبکه تعاملات ابعاد مدل) و نمایش روابط بین مضامین در قالب نقشه شبکه‌ای و تفسیر یافته‌ها، در این قسمت لازم است که مدل ارتقای توسعه فردی کارکنان بانک ملی استان خراسان رضوی مورد ارزیابی قرار گیرد که آیا عوامل و ابعاد شناسایی شده از روایی مناسب برخوردار است یا خیر. از اینرو پرسشنامه ای تهیه و به افراد جامعه آماری کمی که همان مشتریان هستند داده شد و از آنها خواسته شد تا موافقت خود را با هریک از سوالات با استفاده از گزینه های کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم ابراز کنند. همچنین در خصوص هر سوال مشخص کنند که وضعیت هر یک از عوامل در حال حاضر در چه وضعیتی قرار دارد. اطلاعات پس از جمع آوری و انتقال به نرم افزار، توسط محقق روایی اکتشافی و تائیدی شد، در این قسمت به بررسی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری اطلاعات جمع آوری شده می‌پردازیم. برازش آزمون مدل سازی معادلات ساختاری واریانس محور یا همان روش حداقل مربعات به شرح زیر است. در این روش بیشتر توجه بر روی برآورد مجموعه‌ای از پارامترهای مدل بوده و هدف در واقع کم کردن تفاوت میان ماتریس کواریانس مدل نظری و ماتریس کواریانس مقادیر برآورد آمده است.

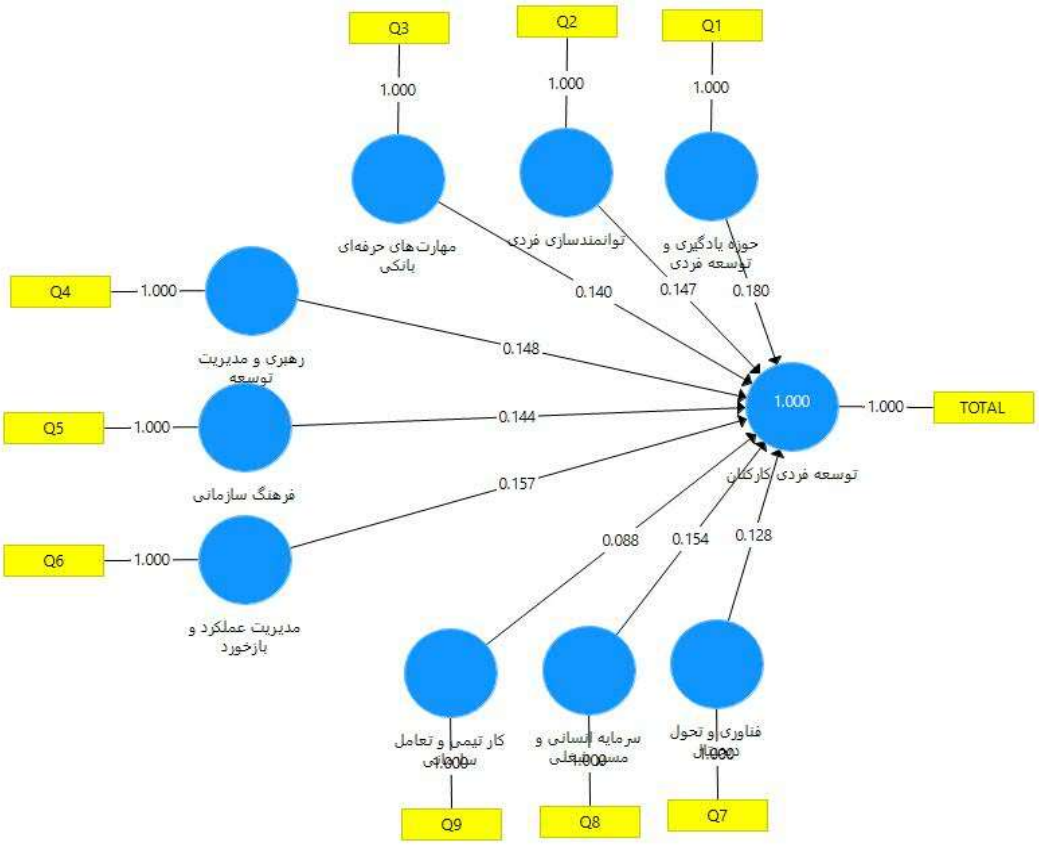
پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می توان آن‌ها را به شکل مدلی ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها برحسب سطح آن‌ها از بالا به پائین تنظیم می‌شوندو با استفاده از سطح بندی انجام شده دیاگرامی[1] با عنوان مدل ارتقای توسعه فردی کارکنان بانک ملی استان خراسان رضوی ترسیم می‌شود. بدین صورت که معیار که به عنوان سطح اول شناخته شده‌اند در اولین سطح دیاگرام قرار می‌گیرند و به همین ترتیب سایر معیار ها در سطوح دیگر دیاگرام قرار می گیرند. با توجه به مدل به دست آمده اکنون می توانیم مدل مفهومی پژوهش را ارائه نمائیم. باز بدست آمده در خصوص مدل ارتقای توسعه فردی کارکنان بانک ملی استان خراسان رضوی، از دیدگاه اساتید بر اساس مدل فوق و یافته های حاصل از مرحله تحلیل محتوا است که بر آن اساس می توان هر یک از متغیرهای مکنون (ابعاد) را به همراه متغیرهای مشاهدپذیر (کدها) را در قالب یک مدل یکپارچه ارائه نمود. الگوی مدل ارتقای توسعه فردی کارکنان بانک ملی استان خراسان رضوی بر اساس مدل فوق و یافته های حاصل از مرحله تحلیل محتوا است که بر آن اساس میتوان هر یک از متغیرهای مکنون (ابعاد) را به همراه متغیرهای مشاهده پذیر (کدها) را در قالب یک مدل ترسیم مدل ارائه نمود. پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می‌توان آن‌ها را به شکل مدلی ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها برحسب سطح آن‌ها از بالا به پائین تنظیم می‌شوندو با استفاده از سطح بندی انجام شده دیاگرامی ترسیم می‌شود.

1 Diagraph

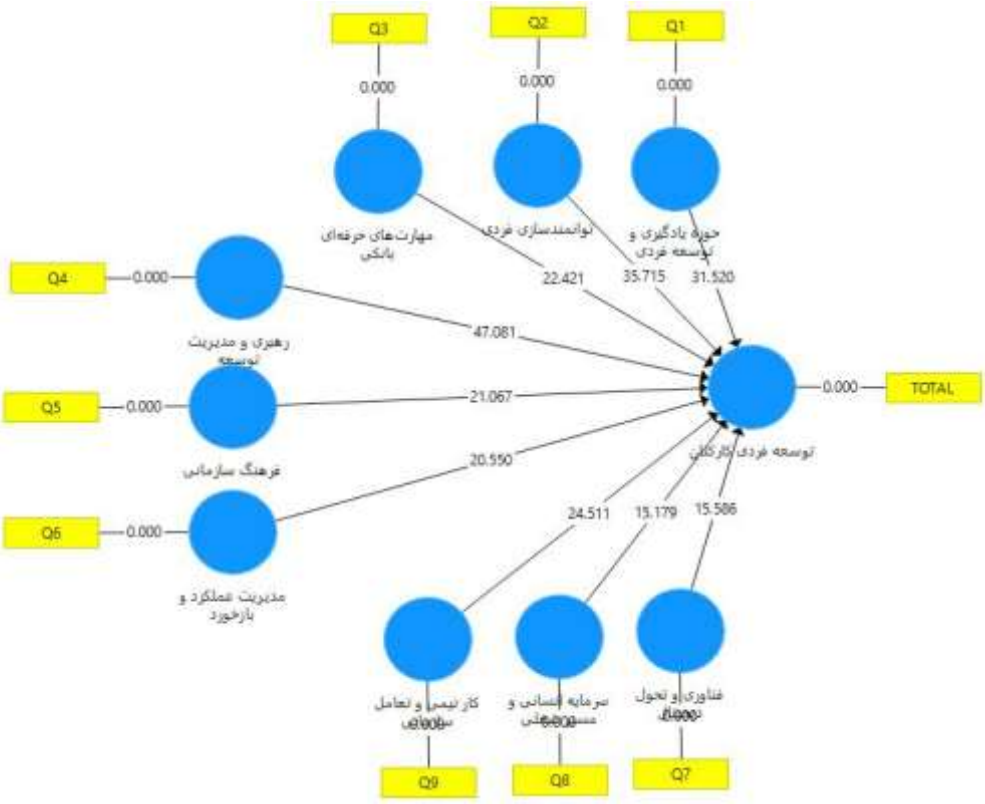


شکل ۱- مدل مفهومی توسعه فردی کارکنان بانک ملی استان خراسان رضوی

بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می رسد. بخش مدل ساختاری بر خلاف مدل‌های اندازه گیری، به سوالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آنها بررسی می گردد. برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می شود که اولین و اساسی ترین معیار، ضرایب معنی داری t یا همان مقادیر t-values می باشد. ابتدایی ترین معیار برای سنجش رابطه ی بین متغیر در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معنی داری t است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱.۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه ی بین متغیرها و در نتیجه تایید فرضیه ها پژوهش در سطح اطمینان ۰.۹۵ است. البته باید توجه داشت که اعداد فقط صحت رابطه را نشان می دهند و شدت رابطه بین متغیرها را نمی توان با آن سنجید.



شکل ۲- مدل ساختاری به همراه برآورد ضرایب استاندارد (یافته های پژوهش)



شکل ۳- مدل ساختاری به همراه برآورد ضرایب معنی داری t (مقادیر t-values) (یافته های پژوهش)

جدول ۲- تحلیل مسیر مدل توسعه فردی کارکنان بانک ملی استان خراسان رضوی (یافته های پژوهش)

رابطه های مستقیم درون مدل	T-Value
توسعه فردی کارکنان بانک<- حوزه یادگیری و توسعه فردی	۳۱/۵۲
توسعه فردی کارکنان بانک<- توانمندسازی فردی	۳۵/۷۱
توسعه فردی کارکنان بانک<- مهارت‌های حرفه‌ای بانکی	۲۲/۴۲
توسعه فردی کارکنان بانک<- رهبری و مدیریت توسعه	۴۷/۰۸
توسعه فردی کارکنان بانک<- فرهنگ سازمانی	۲۱/۰۶
توسعه فردی کارکنان بانک<- مدیریت عملکرد و بازخورد	۲۰/۵۵
توسعه فردی کارکنان بانک<- فناوری و تحول دیجیتال	۱۵/۵۸
توسعه فردی کارکنان بانک<- سرمایه انسانی و مسیر شغلی	۱۵/۱۷
توسعه فردی کارکنان بانک<- کار تیمی و تعامل سازمانی	۲۴/۵۱

با توجه به جدول فوق رابطه مستقیم بین متغیرهای مدل، رابطه معنی دار وچود دارد زیرا مقدار تی ولیو برای همه این رابطه ها بیشتر از ۱.۹۶ می باشد. در نتیجه برازش مدل ساختاری تایید می شود. بنابراین برای تحلیل مدل کلی نیاز به بررسی شش مدل اندازه گیری موجود داریم. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه گیری سه معیار پایایی،روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می شود.

جدول ۳- شاخص‌های ارزیابی اعتبار و پایایی مدل توسعه فردی کارکنان بانک ملی استان خراسان رضوی

کد محوری	اعتبار همگرا	پایایی	
	AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
حوزه یادگیری و توسعه فردی	۰/۷۹۷۵	۰/۹۲۲۳	۰/۸۸۳۴
توانمندسازی فردی	۰/۷۹۷۵	۰/۹۲۲۳	۰/۸۸۳۴
مهارت‌های حرفه‌ای بانکی	۰/۹۲۰۹	۰/۹۶۲۶	۰/۹۱۶۸
رهبری و مدیریت توسعه	۰/۷۵۸۸	۰/۷۰۵۴	۰/۷۸۲۰
فرهنگ سازمانی	۰/۷۷۱۳	۰/۸۳۱۰	۰/۷۹۳۶
مدیریت عملکرد و بازخورد	۰/۹۲۰۹	۰/۹۶۲۶	۰/۹۱۶۸
فناوری و تحول دیجیتال	۰/۹۲۰۹	۰/۹۶۲۶	۰/۹۱۶۸
سرمایه انسانی و مسیر شغلی	۰/۸۸۷۶	۰/۸۹۴۶	۰/۸۳۲۴
کار تیمی و تعامل سازمانی	۰/۷۰۰۸	۰/۸۹۴۰	۰/۸۶۵۵

به‌منظور دستیابی به سطح بالاتری از انتزاع مفهومی در تحلیل مضمون، پس از استخراج مضامین سازمان‌دهنده، این مضامین بر اساس میزان هم‌پوشانی مفهومی، ارتباط معنایی و نقش آن‌ها در تبیین پدیده مورد مطالعه، در قالب چهار مؤلفه اصلی ادغام شدند. این مرحله از تحلیل، بیانگر حرکت از مفاهیم جزئی به مفاهیم کلان و شکل‌گیری ساختار نهایی مدل مفهومی پژوهش است.

نخستین مؤلفه اصلی با عنوان »توسعه شایستگی‌های فردی« از ادغام سه مضمون «یادگیری و توسعه فردی»، «توانمندسازی فردی» و «مهارت‌های حرفه‌ای بانکی» شکل گرفته اس ت. بررسی داده‌ها نشان می‌دهد که این سه مضمون، ابعاد مختلف رشد فردی کارکنان را تبیین می‌کنند. در این مؤلفه، یادگیری مستمر به عنوان زیربنای توسعه، توانمندسازی به عنوان تقویت ظرفیت‌های روان‌شناختی و رفتاری و مهارت‌های حرفه‌ای به عنوان نمود عملی شایستگی‌های فردی، مکمل یکدیگر هستند. بنابراین، خبرگان توسعه فردی را فرآیندی می‌دانند که از طریق ارتقای دانش، مهارت و توانمندی‌های فردی به افزایش اثربخشی عملکرد کارکنان منجر می‌شود.

دومین مؤلفه اصلی با عنوان »رهبری و بستر سازمانی توسعه« از ادغام دو مضمون «رهبری و مدیریت توسعه» و «فرهنگ سازمانی» به دست آمده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه فردی بدون وجود مدیران توسعه‌گرا و فرهنگی حمایت‌کننده از یادگیری، قابلیت تحقق نخواهد داشت. در این مؤلفه، مدیران با ایفای نقش مربی، تسهیل‌گر و حامی توسعه و همچنین فرهنگ سازمانی با ایجاد فضای اعتماد، مشارکت، عدالت و یادگیری، زمینه لازم برای شکوفایی قابلیت‌های کارکنان را فراهم می‌آورند. ازاین‌رو، این مؤلفه نمایانگر بستر سازمانی لازم برای تحقق توسعه فردی است.

سومین مؤلفه اصلی با عنوان »نظام‌های پشتیبان توسعه فردی« شامل دو مضمون «مدیریت عملکرد و بازخورد» و «سرمایه انسانی و مسیر شغلی» است. نتایج نشان می‌دهد که توسعه فردی زمانی تداوم می‌یابد که سازمان از طریق نظام‌های ارزیابی، بازخورد مستمر، مدیریت استعداد، شایسته‌سالاری، جانشین‌پروری و طراحی مسیرهای شغلی، از فرآیند رشد کارکنان حمایت کند. به بیان دیگر، این مؤلفه بیانگر آن است که توسعه فردی صرفاً یک فعالیت آموزشی نیست، بلکه نیازمند استقرار نظام‌های مدیریتی و منابع انسانی هماهنگ و توسعه‌محور است.

چهارمین مؤلفه اصلی با عنوان »توسعه هوشمند و مشارکتی« از ادغام دو مضمون «فناوری و تحول دیجیتال» و «کار تیمی و تعامل سازمانی» حاصل شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که در محیط رقابتی و متحول بانکداری، توسعه فردی بدون بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و ظرفیت‌های یادگیری جمعی امکان‌پذیر نیست. توسعه سواد دیجیتال، تحلیل داده، چابکی فناورانه، همکاری بین واحدها، یادگیری تیمی و شبکه‌سازی حرفه‌ای، مجموعه‌ای از قابلیت‌ها را شکل می‌دهد که موجب تسریع یادگیری، انتقال دانش و ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود. از این‌رو، این مؤلفه بیانگر حرکت سازمان به سوی توسعه‌ای مبتنی بر فناوری، تعامل و یادگیری شبکه‌ای است.

در مجموع، نتایج این مرحله از تحلیل مضمون نشان می‌دهد که مدل توسعه فردی کارکنان بانک ملی بر چهار مؤلفه اصلی شامل توسعه شایستگی‌های فردی، رهبری و بستر سازمانی توسعه، نظام‌های پشتیبان توسعه فردی و توسعه هوشمند و مشارکتی استوار است. این چهار مؤلفه در تعامل با یکدیگر چارچوب مفهومی پژوهش را تشکیل می‌دهند و بیانگر آن هستند که توسعه فردی پدیده‌ای چندسطحی است که تحقق آن مستلزم هم‌افزایی عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی و فناورانه است. بنابراین، مدل نهایی پژوهش از یک نگاه سیستمی به توسعه فردی کارکنان تبعیت می‌کند؛ به گونه‌ای که هر مؤلفه ضمن ایفای نقش مستقل، با سایر مؤلفه‌ها نیز رابطه‌ای متقابل و تکمیل‌کننده دارد.

جدول ۴- مؤلفه‌های اصلی بر اساس تکنیک تحلیل مضمون

مؤلفه اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	منطق ادغام
توسعه شایستگی‌های فردی	یادگیری و توسعه فردی، توانمندسازی فردی، مهارت‌های حرفه‌ای بانکی	هر سه مضمون بر رشد قابلیت‌ها، دانش، نگرش و مهارت‌های فردی کارکنان تمرکز دارند.
رهبری و بستر سازمانی توسعه	رهبری و مدیریت توسعه، فرهنگ سازمانی	این دو مضمون شرایط و بستر سازمانی لازم برای تحقق توسعه فردی را فراهم می‌کنند.
نظام‌های پشتیبان توسعه فردی	مدیریت عملکرد و بازخورد، سرمایه انسانی و مسیر شغلی	این مضامین سازوکارهای مدیریتی و منابع انسانی را برای استمرار توسعه فردی تشریح می‌کنند.
توسعه هوشمند و مشارکتی	فناوری و تحول دیجیتال، کار تیمی و تعامل سازمانی	هر دو مضمون بر توسعه مبتنی بر فناوری، یادگیری جمعی و تعاملات سازمانی تأکید دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی مدل ارتقای توسعه فردی کارکنان بانک ملی استان خراسان رضوی بود. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که توسعه فردی کارکنان در محیط بانکی پدیده‌ای چندبعدی است که از تعامل مجموعه‌ای از عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی، فناورانه و تعاملی شکل می‌گیرد. در مرحله تحلیل مضمون، نه مضمون سازمان‌دهنده شامل «حوزه یادگیری و توسعه فردی»، «توانمندسازی فردی»، «مهارت‌های حرفه‌ای بانکی»، «رهبری و مدیریت توسعه»، «فرهنگ سازمانی»، «مدیریت عملکرد و بازخورد»، «فناوری و تحول دیجیتال»، «سرمایه انسانی و مسیر شغلی» و «کار تیمی و تعامل سازمانی» شناسایی شد. این مضامین در سطحی انتزاعی‌تر در چهار مؤلفه اصلی شامل «توسعه شایستگی‌های فردی»، «رهبری و بستر سازمانی توسعه»، «نظام‌های پشتیبان توسعه فردی» و «توسعه هوشمند و مشارکتی» ادغام شدند. در بخش کمی نیز تمامی روابط ساختاری مدل معنادار بودند و مقادیر t برای همه ابعاد از مقدار بحرانی ۱.۹۶ بیشتر بود. بیشترین مقدار t مربوط به رهبری و مدیریت توسعه و پس از آن توانمندسازی فردی و حوزه یادگیری و توسعه فردی بود؛ درحالی‌که فناوری و تحول دیجیتال و سرمایه انسانی و مسیر شغلی نیز با وجود مقادیر پایین‌تر نسبت به سایر ابعاد، همچنان روابط معنادار و قابل قبول با توسعه فردی کارکنان داشتند. همچنین، شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده، کفایت مدل اندازه‌گیری و قابلیت اعتماد سازه‌های پژوهش را تأیید کردند.

نخستین یافته اساسی پژوهش، نقش برجسته حوزه یادگیری و توسعه فردی در شکل‌گیری مدل بود. این حوزه، مؤلفه‌هایی نظیر برنامه‌ریزی توسعه فردی، یادگیری مستمر شغلی، یادگیری مادام‌العمر، یادگیری در حین کار، یادگیری تجربی و مشارکتی، آموزش شایستگی‌محور و آموزش مبتنی بر نیاز را دربر می‌گرفت. این یافته نشان می‌دهد توسعه فردی کارکنان بانک را نمی‌توان به شرکت در دوره‌های آموزشی رسمی تقلیل داد؛ بلکه یادگیری باید به فرایندی مستمر، خودراهبر و مرتبط با مسائل واقعی محیط کار تبدیل شود. این نتیجه با یافته‌های Kim و همکاران همسو است که نشان دادند یادگیری فردی، توسعه شایستگی‌ها، رشد مسیر شغلی، مربیگری و فرهنگ یادگیری از مهم‌ترین محورهای معاصر توسعه منابع انسانی محسوب می‌شوند (Kim et al., 2026). همچنین، مطالعه Mohammadi و همکاران در صنعت بانکداری نشان داد که توسعه منابع انسانی مبتنی بر یادگیری فردی با مؤلفه‌هایی نظیر یادگیری مادام‌العمر، خودکارآمدی، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، مهارت‌های نرم و انعطاف‌پذیری پیوند دارد (Mohammadi et al., 2026). یافته حاضر با نتایج Kazemi و همکاران نیز هماهنگ است که بر نقش یادگیری مستمر در توسعه قابلیت‌های فردی و رشد کارکنان بانک‌های تجاری تأکید کرده‌اند (Kazemi et al., 2025). بر این

اساس، می‌توان استدلال کرد که توسعه فردی در صنعت بانکداری زمانی پایدار خواهد بود که یادگیری از یک فعالیت مقطعی به بخشی از تجربه روزمره شغلی کارکنان تبدیل شود.

دومین یافته مهم، نقش توانمندسازی فردی بود که شامل خودارزیابی، خودانگیختگی، خودانضباطی، استقلال حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، انگیزش پیشرفت، مدیریت هیجانات، تاب‌آوری و اعتمادبه‌نفس شغلی بود. معناداری بالای این بعد نشان می‌دهد توسعه فردی صرفاً نتیجه فرصت‌های بیرونی نیست، بلکه به ظرفیت‌های روان‌شناختی و رفتاری کارکنان نیز وابسته است. کارکنانی که مسئولیت رشد خود را می‌پذیرند، توان ارزیابی عملکرد خویش را دارند و برای یادگیری و پیشرفت انگیزه درونی دارند، آمادگی بیشتری برای استفاده از فرصت‌های توسعه‌ای سازمان خواهند داشت. این نتیجه با یافته‌های Sadeghi و همکاران همسو است که توسعه فردی را در پیوند با توانمندسازی، خودآگاهی، یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری و ظرفیت‌های روان‌شناختی کارکنان بانک‌های دولتی تبیین کرده‌اند (Sadeghi et al., 2026). همچنین، نتایج Mohammadhosseini و همکاران نشان می‌دهد سرمایه روان‌شناختی، ویژگی‌های پیش‌نگر و انگیزش آموزشی می‌توانند رفتارهای خودتوسعه‌ای کارکنان را تقویت کنند (Mohammadhosseini et al., 2024). Bahram Pour نیز بر نقش مدیریت در توانمندسازی کارکنان و ایجاد زمینه لازم برای ارتقای عملکرد آنان تأکید کرده است (Bahram Pour, 2024). بنابراین، سیاست‌های توسعه منابع انسانی باید علاوه بر فراهم‌کردن آموزش، ظرفیت‌های خودمدیریتی، انگیزشی و روان‌شناختی کارکنان را نیز تقویت کنند.

سومین یافته، اهمیت مهارت‌های حرفه‌ای بانکی بود. این بعد شامل حل مسئله، تصمیم‌گیری تحلیلی و داده‌محور، تفکر انتقادی و تحلیلی، مدیریت زمان، ارتباط مؤثر، مذاکره و گزارش‌دهی حرفه‌ای بود. معناداری رابطه این بعد با توسعه فردی نشان می‌دهد در محیط بانکداری، رشد فردی باید مستقیماً با شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام مؤثر وظایف شغلی مرتبط باشد. چنین برداشتی با رویکردهای جدید توسعه منابع انسانی همخوان است که بر انتقال آموزش از شکل عمومی و استاندارد به سمت آموزش‌های مبتنی بر شایستگی و نیاز واقعی شغل تأکید دارند. نتایج Kaffash و همکاران نیز ضرورت طراحی ساختاریافته آموزش و توسعه منابع انسانی بر مبنای نیازها و الزامات واقعی عملکرد را مورد تأکید قرار داده است (Kaffash et al., 2024). از سوی دیگر، Abedini و Elyasi آموزش را یکی از ابزارهای اساسی ارتقای توانایی و کارایی نیروی انسانی معرفی کرده‌اند (Abedini & Elyasi, 2020). یافته حاضر همچنین با دیدگاه Griffin و همکاران سازگار است که توسعه قابلیت‌های رفتاری، شناختی و مهارتی کارکنان را لازمه افزایش اثربخشی سازمانی می‌دانند (Griffin et al., 2016). بنابراین، برنامه توسعه فردی کارکنان بانک باید به‌جای تأکید صرف بر گذراندن دوره‌های آموزشی، بر کسب شایستگی‌های قابل مشاهده و کاربرد آنها در مسائل واقعی بانکی تمرکز کند.

از میان ابعاد مدل، رهبری و مدیریت توسعه دارای بالاترین مقدار t بود. این نتیجه اهمیت محوری مدیران در ایجاد یا تضعیف فرایند توسعه فردی کارکنان را برجسته می‌کند. مدیران از طریق مربیگری، حمایت، هدایت مسیر شغلی، الگوسازی، مدیریت تغییر و ایجاد فرصت یادگیری می‌توانند زمینه توسعه قابلیت‌های کارکنان را فراهم کنند. برعکس، حتی کارکنان دارای انگیزه بالا نیز در محیطی که مدیران از رشد آنان حمایت نمی‌کنند، ممکن است نتوانند ظرفیت‌های خود را بالفعل سازند. این یافته با نتایج Hosseini و همکاران همخوانی دارد که در نظام بانکی نشان دادند خودرهبری و سازوکارهای مدیریتی می‌توانند یادگیری فردی، مسئولیت‌پذیری، مدیریت عملکرد و توسعه شغلی را تقویت کنند (Hosseini et al., 2026). همچنین، Yano و همکاران بر اهمیت حمایت مدیریتی، طراحی مسیر حرفه‌ای و ایجاد سازوکارهای حمایتی برای توسعه افراد در محیط‌های پیچیده تأکید کرده‌اند (Yano et al., 2021). نتایج Mollazehi و همکاران درباره رهبری دیجیتال

نیز نشان می‌دهد که مدیران در محیط‌های متحول باید علاوه بر وظایف سنتی، نقش تسهیلگر تغییر و توسعه قابلیت‌های جدید را ایفا کنند (Mollazehi et al., 2021). ازاین‌رو، توسعه مدیران و آموزش آنان برای ایفای نقش مربی و تسهیلگر باید بخش جدایی‌ناپذیر برنامه توسعه فردی کارکنان باشد.

فرهنگ سازمانی نیز رابطه معناداری با توسعه فردی نشان داد. وجود فرهنگ یادگیرنده، توسعه‌محور، نوآور، اعتمادآفرین، عادلانه و مشارکتی می‌تواند افراد را به یادگیری، تجربه‌کردن و مشارکت در فرایندهای توسعه‌ای ترغیب کند. این نتیجه بیانگر آن است که توسعه فردی صرفاً از طریق برنامه‌ها و دستورالعمل‌های رسمی محقق نمی‌شود، بلکه ارزش‌ها و هنجارهای حاکم بر محیط کار نیز اهمیت زیادی دارند. یافته حاضر با نتایج Mehranpour و همکاران همسو است که توسعه منابع انسانی را در پیوند با ارزش‌های سازمانی بررسی کرده و نشان داده‌اند ارزش‌های حاکم می‌توانند جهت و کیفیت فعالیت‌های توسعه‌ای را شکل دهند (Mehranpour et al., 2018). همچنین، Hosseinpour و Ghorbani Paji نشان دادند راهبردهای توسعه منابع انسانی از طریق متغیرهایی مانند اعتماد متقابل و رضایت شغلی می‌توانند اثربخشی سازمانی را تقویت کنند (Hosseinpour & Ghorbani Paji, 2017). Moon و همکاران نیز قابلیت یادگیری راهبردی سازمان را وابسته به وجود سازوکارها و زمینه‌ای می‌دانند که یادگیری را با راهبرد سازمان پیوند دهد (Moon et al., 2017). بنابراین، بانک ملی برای نهادینه‌کردن توسعه فردی باید علاوه بر طراحی برنامه‌های آموزشی، بر ایجاد فرهنگ اعتماد، مشارکت، یادگیری و حمایت از نوآوری تمرکز کند.

یافته دیگر پژوهش، اهمیت مدیریت عملکرد و بازخورد بود. معناداری این بعد نشان می‌دهد ارزیابی عملکرد زمانی می‌تواند به توسعه فردی کمک کند که از کارکرد صرفاً کنترلی و اداری فاصله گرفته و به ابزاری برای شناسایی نقاط قوت، نیازهای توسعه‌ای و طراحی مسیر بهبود تبدیل شود. بازخورد مستمر و سازنده به کارکنان کمک می‌کند عملکرد خود را واقع‌بینانه‌تر ارزیابی کرده و اهداف توسعه‌ای مشخصی تعیین کنند. این نتیجه با یافته‌های Lama و همکاران همخوان است که در بخش بانکداری نشان دادند توسعه منابع انسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی و ارزیابی عملکرد می‌توانند در بهبود تجربه و رضایت کارکنان نقش داشته باشند (Lama et al., 2025). همچنین، برنامه‌های توسعه فردی مبتنی بر خودارزیابی و هدف‌گذاری، همان‌گونه که Thompson و همکاران نشان داده‌اند، می‌توانند یادگیری حرفه‌ای را ساختاریافته و قابل پیگیری سازند (Thompson et al., 2020). بنابراین، نظام ارزیابی عملکرد بانک باید به‌گونه‌ای طراحی شود که نتایج آن مستقیماً به برنامه‌های آموزشی، مربیگری، ارتقای شغلی و برنامه توسعه فردی متصل شود.

سرمایه انسانی و مسیر شغلی نیز به‌عنوان یکی از ابعاد معنادار مدل شناسایی شد. مدیریت استعداد، شایسته‌سالاری، جانشین‌پروری، مسیر شغلی توسعه‌ای و عدالت آموزشی نشان می‌دهند توسعه فردی باید در ساختار کلی مدیریت سرمایه انسانی سازمان جای گیرد. اگر کارکنان میان تلاش برای رشد و فرصت‌های واقعی پیشرفت رابطه‌ای مشاهده نکنند، انگیزه آنان برای توسعه پایدار کاهش خواهد یافت. این یافته با مطالعه Rezaei و همکاران همسو است که نشان دادند توسعه فردی کارکنان در بانک‌های دولتی با اثربخشی برنامه‌های توسعه منابع انسانی مرتبط است و عواملی همچون حمایت مدیریتی، فرصت‌های آموزشی و برنامه توسعه مشخص می‌توانند این رابطه را تقویت کنند (Rezaei et al., 2025). همچنین، Sadeghi و همکاران بر نقش مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و توسعه مسیر شغلی در نظام‌های توسعه منابع انسانی بانک‌ها تأکید کرده‌اند (Sadeghi et al., 2026). در همین راستا، Khalilnejad و Amiri نیز نقش مدیریت دانش و استفاده هدفمند از ظرفیت‌های انسانی را در توسعه منابع انسانی برجسته کرده‌اند (Khalilnejad & Amiri, 2016).

بعد فناوری و تحول دیجیتال نیز به‌طور معناداری در مدل تأیید شد. این یافته با تحولات صنعت بانکداری سازگار است؛ زیرا گسترش بانکداری دیجیتال، تحلیل داده، هوش مصنوعی و سامانه‌های الکترونیکی، نیاز به مجموعه‌ای تازه از شایستگی‌ها را ایجاد کرده است. کارکنان برای ادامه عملکرد مؤثر باید توانایی استفاده از فناوری، تحلیل داده و یادگیری از طریق محیط‌های دیجیتال را تقویت کنند. یافته حاضر با نتایج Mantegh و Jabbari همسو است که میان مهارت‌های سواد دیجیتال و توانمندسازی کارکنان رابطه گزارش کرده‌اند (Mantegh & Jabbari, 2022). همچنین، Ceipek و همکاران نشان داده‌اند که درگیری مؤثر کارکنان با فناوری‌های دیجیتال نوظهور به ترکیب انگیزه و توانایی آنان وابسته است (Ceipek et al., 2020). نتایج Kalantari و همکاران نیز بر اهمیت ابعاد الکترونیکی مدیریت منابع انسانی در ارتقای ظرفیت و بهره‌وری کارکنان تأکید دارد (Kalantari et al., 2022). در نتیجه، توسعه فردی کارکنان بانک در شرایط کنونی باید به‌طور صریح شامل توسعه سواد دیجیتال، توان تحلیل داده و قابلیت سازگاری با فناوری‌های جدید باشد.

آخرین بعد، کار تیمی و تعامل سازمانی بود که شامل مشارکت کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، یادگیری تیمی، شبکه‌سازی حرفه‌ای و همکاری بین‌واحدی بود. این یافته تأیید می‌کند که توسعه فردی صرفاً فرایندی فردمحور نیست، بلکه بخش قابل توجهی از یادگیری در تعامل با دیگران رخ می‌دهد. تبادل تجربه، حل مسئله مشترک و شبکه‌سازی حرفه‌ای امکان انتقال دانش ضمنی و یادگیری سریع‌تر را فراهم می‌کند. این نتیجه با نظریه شبکه یادگیری Poell و Krogt همخوان است که توسعه منابع انسانی را حاصل تعامل میان یادگیرندگان، کار و شبکه‌های سازمانی می‌داند و پیچیدگی سازمان‌دهی یادگیری را برجسته می‌کند (Poell & Krogt, 2017). همچنین، دیدگاه کل‌نگر درباره توسعه منابع انسانی بر ضرورت توجه به تعامل ابعاد فردی و سازمانی تأکید دارد (Ahmed et al., 2016). شواهد مربوط به اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر پیامدهای کارکنان و سازمان نیز نشان می‌دهد که توسعه زمانی اثربخش‌تر خواهد بود که با سایر سازوکارهای سازمانی هماهنگ شود (Vermeeren et al., 2016). از منظر بهره‌وری نیز سرمایه‌گذاری بر قابلیت‌های انسانی و ایجاد محیطی که ظرفیت افراد را به عملکرد سازمانی تبدیل کند اهمیت بنیادی دارد (Aspridis et al., 2014).

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد توسعه فردی کارکنان بانک ملی باید به‌عنوان یک نظام یکپارچه و نه مجموعه‌ای از دوره‌های آموزشی منفرد در نظر گرفته شود. چهار مؤلفه اصلی استخراج‌شده یعنی توسعه شایستگی‌های فردی، رهبری و بستر سازمانی توسعه، نظام‌های پشتیبان توسعه فردی و توسعه هوشمند و مشارکتی، بیانگر سطوح مکمل یک نظام توسعه‌ای هستند. در سطح فردی، یادگیری، توانمندسازی و مهارت‌های حرفه‌ای قرار دارند؛ در سطح سازمانی، رهبری و فرهنگ بستر لازم را ایجاد می‌کنند؛ در سطح نظام‌های منابع انسانی، مدیریت عملکرد و مسیر شغلی استمرار توسعه را تضمین می‌کنند؛ و در سطح تحول، فناوری و تعاملات تیمی ظرفیت سازمان را برای یادگیری در محیط جدید ارتقا می‌دهند. این نگاه با تأکید مطالعات گذشته بر ضرورت عبور از آموزش سنتی و حرکت به سوی توسعه جامع منابع انسانی همخوان است (Abedini & Elyasi, 2020; Yano et al., 2021). همچنین، دشواری سازمان‌دهی توسعه منابع انسانی که در مطالعات پیشین مطرح شده است، نشان می‌دهد موفقیت برنامه‌های توسعه‌ای مستلزم هماهنگی ساختار، مدیریت، یادگیری و شبکه‌های کاری است (Poell & Krogt, 2017). بنابراین، مدل حاضر می‌تواند چارچوبی برای تبدیل توسعه فردی از مجموعه‌ای از فعالیت‌های پراکنده به یک نظام منسجم مدیریت سرمایه انسانی در بانک ملی فراهم سازد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر و تعمیم نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، مطالعه در بانک ملی استان خراسان رضوی انجام شد و ویژگی‌های ساختاری، مدیریتی و فرهنگی این بانک و این منطقه ممکن است تعمیم کامل یافته‌ها به سایر بانک‌های دولتی

و خصوصی یا دیگر استان‌ها را محدود کند. دوم، بخش کمی پژوهش بر داده‌های پرسشنامه‌ای و خودگزارشی متکی بود و بنابراین احتمال سوگیری پاسخ‌دهی، مطلوبیت اجتماعی و تفاوت میان ادراک کارکنان و وضعیت واقعی سازمان وجود دارد. سوم، ماهیت مقطعی بخش کمی امکان بررسی تغییرات توسعه فردی در طول زمان و استنباط دقیق روابط علّی را محدود می‌کند. همچنین، هرچند تحلیل مضمون بر دیدگاه خبرگان استوار بود، ممکن است ورود گروه‌های بیشتری از ذی‌نفعان مانند مدیران شعب، کارکنان با سطوح مختلف سابقه و مسئولان آموزش و فناوری به نمونه کیفی، ابعاد دیگری از پدیده را آشکار سازد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل حاضر را در سایر استان‌ها، بانک‌های خصوصی، مؤسسات مالی و سایر سازمان‌های خدماتی آزمون کنند تا میزان ثبات و قابلیت تعمیم ساختار مدل مشخص شود. انجام مطالعات طولی می‌تواند نشان دهد اجرای برنامه‌های توسعه فردی در طول زمان چه تأثیری بر عملکرد، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نوآوری و قصد ماندگاری کارکنان دارد. همچنین، استفاده از طرح‌های چندسطحی برای بررسی هم‌زمان نقش ویژگی‌های فردی، سبک رهبری شعب و فرهنگ سازمانی می‌تواند درک دقیق‌تری از فرایند توسعه فردی ارائه کند. بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیلگر مانند خودکارآمدی، انگیزش یادگیری، حمایت سازمانی ادراک‌شده، آمادگی دیجیتال و عدالت سازمانی نیز توصیه می‌شود. افزون بر این، می‌توان با استفاده از مطالعات مداخله‌ای اثربخشی بسته‌های آموزشی یا برنامه‌های توسعه فردی طراحی‌شده بر اساس مدل حاضر را به‌صورت تجربی ارزیابی کرد.

پیشنهاد می‌شود بانک ملی برای هر یک از کارکنان برنامه توسعه فردی سالانه تدوین کرده و این برنامه را بر اساس ارزیابی شایستگی، اهداف شغلی و نیازهای واحد سازمانی به‌طور منظم بازنگری کند. مدیران شعب و واحدها باید برای ایفای نقش مربی و تسهیلگر توسعه آموزش ببینند و نظام مربیگری و منتورینگ در سازمان نهادینه شود. نتایج ارزیابی عملکرد باید مستقیماً به برنامه‌های آموزشی، ارتقای شغلی و مسیر توسعه کارکنان متصل شود. همچنین، طراحی دوره‌های شایستگی‌محور در زمینه حل مسئله، تصمیم‌گیری داده‌محور، مهارت‌های ارتباطی، تحلیل داده، بانکداری دیجیتال و هوش مصنوعی ضروری است. توسعه سامانه‌های یادگیری الکترونیکی، استقرار نظام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، فراهم‌کردن فرصت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و پروژه‌های بین‌واحدی و تقویت فرهنگ اعتماد، یادگیری و نوآوری نیز می‌تواند اجرای مؤثر مدل را تسهیل کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Human capital has become one of the most important strategic resources for organizational survival, adaptability, innovation, and sustainable competitive advantage. In contemporary organizations, rapid technological change, increasing environmental complexity, changing customer expectations, and continuous transformation of work processes have made employees' existing knowledge and skills insufficient for long-term organizational effectiveness. Consequently, human resource development can no longer be limited to conventional training activities; rather, it must constitute a continuous and systematic process through which employees acquire, strengthen, and update the competencies required for present and future occupational roles. A holistic approach to human resource development emphasizes the simultaneous development of employees' knowledge, capabilities, attitudes, and personal capacities and considers development an integrated component of organizational effectiveness (Ahmed et al., 2016). Similarly, improving organizational productivity, particularly under competitive and economically challenging conditions, increasingly depends on the effective development and utilization of human capabilities (Aspridis et al., 2014).

Within this framework, individual development represents a central dimension of human resource development. Individual development refers to a purposeful and continuous process through which employees identify their developmental needs, recognize their strengths and weaknesses, define professional growth objectives, and improve their knowledge, skills, attitudes, and behavioral competencies through learning, practice, experience, and feedback. Contemporary approaches therefore regard employees as active participants in their own development rather than passive recipients of organizational training. Individual development plans, for example, can structure professional learning through self-assessment, goal setting, developmental planning, and systematic evaluation of progress (Thompson et al., 2020). Human resource development is also closely related to knowledge creation, sharing, and application, because organizations require mechanisms that enable employees to transform accumulated organizational knowledge into individual and collective competencies (Khalilnejad & Amiri, 2016).

Continuous learning is particularly important in this regard. Current human resource development research increasingly emphasizes individual learning, competency development, coaching, leadership development, career growth, and learning culture as core areas of professional development (Kim et al., 2026). In the banking sector, continuous learning can strengthen professional competencies, self-efficacy, adaptability, and employees' capacity to respond effectively to changing job requirements (Kazemi et al., 2025). Similarly, a human resource development model based on individual learning in banking has highlighted lifelong learning, self-efficacy, career planning, soft skills, and flexibility as critical dimensions of employee development (Mohammadi et al., 2026). These findings indicate that employee development should be embedded in everyday work rather than being restricted to periodic formal training programs.

Individual development is also inseparable from empowerment. Employees must possess sufficient autonomy, confidence, motivation, self-discipline, resilience, and professional responsibility to engage actively in developmental activities. Management plays an important role in creating such conditions by offering support, delegating responsibility, providing developmental feedback, and establishing opportunities for professional growth (Bahram Pour, 2024). Psychological resources and proactive individual characteristics may also facilitate training motivation and self-development behavior (Mohammadhosseini et al., 2024). In the banking context, models based on employee empowerment and individual development have similarly emphasized self-awareness, continuous learning, career management, flexibility, and psychological empowerment as major components of human resource development (Sadeghi et al., 2026).

Leadership and organizational context constitute another major foundation of employee development. Managers can encourage professional growth by functioning as coaches, facilitators, supporters, and role models rather than merely as supervisors and evaluators. Employee self-leadership in banking has been associated with individual learning, responsibility, performance management, and career development (Hosseini et al., 2026). Furthermore, professional development requires organizational support structures that provide individuals with opportunities for learning, career progression, and sustained capability building (Yano et al., 2021). Organizational culture is equally important because learning, experimentation, innovation, and participation are more likely to occur in environments characterized by trust, fairness, shared values, and developmental orientation. Human resource development models based on organizational values demonstrate that organizational values can shape developmental practices and align employee growth with organizational priorities (Mehranpour et al., 2018). Human resource development strategies may consequently contribute to organizational effectiveness through mechanisms such as mutual trust and job satisfaction (Hosseinpour & Ghorbani Paji, 2017).

Performance management and career systems are additional mechanisms through which individual development can be institutionalized. Training is effective when it responds to real occupational needs and is systematically connected to competencies and performance requirements (Abedini & Elyasi, 2020). Structured human resource training and development models likewise emphasize systematic needs assessment, implementation, development, and evaluation (Kaffash et al., 2024). In banking organizations, human resource development, human resource planning, and performance appraisal have also been associated with positive employee outcomes (Lama et al., 2025). Therefore, developmental appraisal and continuous feedback can transform performance assessment from a predominantly administrative mechanism into an instrument for identifying developmental needs and planning professional growth.

Digital transformation has further changed the nature of individual development. Banking employees increasingly require digital literacy, data analysis capabilities, technological adaptability, and the ability to learn through digital environments. Digital literacy is associated with employee empowerment and the ability to function effectively in technology-oriented organizational settings (Mantegh & Jabbari, 2022). Employee engagement with emerging technologies also depends on both motivation and capability (Ceipek et al., 2020), while digital leadership highlights the importance of managerial adaptation to technology-intensive organizational environments (Mollazehi et al., 2021). Electronic human resource management can likewise contribute to employee capability and productivity (Kalantari et al., 2022). Accordingly, individual development in banking should encompass technological competencies alongside conventional professional and behavioral capabilities.

Despite these developments, organizing human resource development remains inherently complex because learning results from interactions among individuals, organizational structures, work processes, and professional networks (Poell & Krogt, 2017). Strategic organizational learning further requires alignment between developmental processes and organizational objectives (Moon et al., 2017). Previous research in Iranian state-owned banks has demonstrated the importance of individual development for the effectiveness of human resource development programs and has highlighted the roles of learning motivation, self-management, managerial support, and training opportunities (Rezaei et al., 2025). Nevertheless, existing studies have generally examined separate dimensions of employee development rather than providing a comprehensive and context-sensitive model that integrates individual competencies, leadership, organizational culture, performance

systems, career management, technological transformation, and teamwork. Therefore, the present study aimed to design and validate a model for enhancing the individual development of employees at the National Bank of Iran in Khorasan Razavi Province.

Methods and Materials

This study was applied in purpose and employed a descriptive-analytical mixed-methods design consisting of qualitative and quantitative phases. The qualitative phase was conducted to identify the dimensions and components of employee individual development and to develop the conceptual structure of the model. Participants included experts with relevant academic qualifications in banking-related fields, teaching or research experience in banking sciences, and managerial or professional experience in the banking sector. Participants were selected purposively, and sampling continued until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis based on a thematic network approach. Initial codes were extracted from the interview data, grouped into basic themes, combined into organizing themes, and subsequently integrated into broader conceptual components.

In the quantitative phase, the statistical population comprised 1,976 employees of the National Bank of Iran in Khorasan Razavi Province. The quantitative sample size was determined using the Krejcie and Morgan approach. A researcher-developed questionnaire constructed from the qualitative findings was administered to the participants. Instrument reliability was examined using Cronbach's alpha and composite reliability, while construct validity was assessed through convergent and discriminant validity criteria. Quantitative analyses were performed using SPSS and PLS software. Descriptive statistics were used to summarize the data, and factor analysis and Partial Least Squares Structural Equation Modeling were applied to evaluate the measurement and structural models and test the relationships among the identified dimensions.

Findings

The qualitative analysis identified nine organizing themes underlying employees' individual development: learning and individual development, individual empowerment, professional banking skills, leadership and development management, organizational culture, performance management and feedback, technology and digital transformation, human capital and career path, and teamwork and organizational interaction. At a higher conceptual level, these nine themes were integrated into four principal components: development of individual competencies, leadership and organizational context for development, individual development support systems, and intelligent and participatory development.

The structural model analysis showed that all identified dimensions had statistically significant relationships with employee individual development. The t-value for learning and individual development was 31.52, while individual empowerment produced a t-value of 35.71. Professional banking skills yielded a t-value of 22.42. Leadership and development management demonstrated the highest t-value at 47.08. Organizational culture had a t-value of 21.06, and performance management and feedback had a value of 20.55. Technology and digital transformation yielded a t-value of 15.58, human capital and career path produced a value of 15.17, and teamwork and organizational interaction had a t-value of 24.51. Because all t-values exceeded the critical threshold of 1.96, all structural relationships were confirmed at the 95% confidence level.

The measurement model also demonstrated adequate reliability and validity. Cronbach's alpha and composite reliability coefficients for the constructs were within acceptable ranges. Average variance extracted values supported convergent validity, and the overall assessment of the measurement model indicated that the identified dimensions adequately represented the underlying construct of

employee individual development. Accordingly, the structural model was supported and demonstrated acceptable empirical adequacy.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that individual development among bank employees is a multidimensional and systemic phenomenon rather than a process that can be achieved through isolated training courses. The four main components identified in the study represent complementary levels of development. At the individual level, learning, empowerment, and professional banking competencies constitute the core capabilities required for employee growth. Employees must continuously acquire knowledge, strengthen self-management capacities, and develop technical, analytical, interpersonal, and decision-making skills relevant to banking work.

The particularly strong role of leadership and development management indicates that managers are central actors in the developmental process. Individual motivation alone is insufficient when organizational leaders do not provide coaching, support, career guidance, psychological encouragement, or opportunities for professional growth. Development-oriented leadership can therefore create the conditions in which employees are able to translate learning opportunities into actual improvements in competence and performance. Organizational culture complements this managerial role by creating an environment in which learning, trust, participation, innovation, and developmental behavior are normalized and supported.

The significant role of performance management and career systems further demonstrates that employee development must be institutionalized within formal human resource mechanisms. Performance appraisal should identify developmental needs and lead to feedback, targeted learning, career opportunities, and competency improvement. Similarly, talent management, succession planning, merit-based advancement, and career-path design can increase the perceived value of professional development by demonstrating that employee growth is connected to meaningful organizational opportunities.

Technology and digital transformation emerged as another essential dimension. The contemporary banking environment increasingly requires employees who can work with digital systems, interpret data, adapt to technological change, and engage in continuous digital learning. At the same time, teamwork and organizational interaction emphasize that individual development is not exclusively an individual process. Professional networks, team learning, participation in decision-making, cross-unit cooperation, and knowledge sharing provide important channels through which employees develop new capabilities.

Overall, the validated model suggests that the National Bank of Iran should approach individual development as an integrated human resource development system combining individual competencies, developmental leadership, supportive organizational culture, performance and career mechanisms, digital capability, and collective learning. Such an integrated model can provide a practical foundation for competency-based training, talent management, career planning, managerial coaching, digital upskilling, and performance improvement. The implementation of this model may contribute to stronger professional capabilities, improved employee productivity, greater organizational adaptability, higher service quality, and more sustainable human capital development within the banking sector.

References

Abedini, A., & Elyasi, F. (2020). *Examining the Importance of Training in Human Resource Development in Education* Fifth International Conference on Innovation and Research in Educational Sciences, Management and Psychology, Tehran, Iran. https://civilica.com/doc/1042287 https://civilica.com/doc/1042287

Ahmed, A., Arshad, M. A., Mahmood, A., & Akhtar, S. (2016). Holistic Human Resource Development: Balancing the Equation through the Inclusion of Spiritual Quotient. *Journal of Human Values*, *22*(3), 165-179. https://doi.org/10.1177/0971685816650573

Aspridis, G., Kazantzi, V., Sdrolias, L., & Mplanas, N. (2014). Productivity Enhancement Options in the Years of the Economic Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *148*, 516-523. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.074

Bahram Pour, A. (2024). *Explaining the Role and Position of Management in Enhancing the Performance of Cultural and Artistic Organizations with Emphasis on Employee Empowerment* National Conference on Management, Psychology and Behavioral Sciences,

Ceipek, R., Hautz, J., Petruzelli, A., Massis, A., & Matzler, K. A. (2020). Motivation and Ability Perspective on Engagement in Emerging Digital Technologies. *Journal of Long Rang. Planning*, *63*, 911-926.

Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2016). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Nelson Education.

Hosseini, F., Rahimi, R., & Norouzi, A. (2026). Human Capital Development Based on Employee Self-Leadership in the Banking System. *Modern Management Research*, *21*(1), 113-139.

Hosseinpour, D., & Ghorbani Paji, A. (2017). The Effect of Human Resource Development Strategies on Organizational Effectiveness with the Mediating Role of Mutual Trust and Employee Job Satisfaction in the Mazandaran Province Sports and Youth Organization. *Quarterly Journal of Strategic Management Research*, *23*(65), 45-75.

Kaffash, L., Zarei, R., Shahamat, N., & Owjinejad, A. (2024). Designing a Human Resource Training and Development Model Based on the TOTADO Model. *Bimonthly Scientific-Research Journal: A New Approach in Educational Management*. https://doi.org/10.30495/jedu.2024.32648.6573

Kalantari, S., Shojaei, A. A., & Hosseinzadeh, B. (2022). Identifying the Geographical-Environmental Dimensions of Electronic Human Resource Management Affecting Research Productivity: A Case Study of the Geographical Domain of Education in Mazandaran Province. *Geography (Regional Planning)*.

Kazemi, A., Shafiei, M., & Moradi, N. (2025). The Role of Continuous Learning in Human Resource Development with Emphasis on the Individual Growth of Employees in Commercial Banks. *Quarterly Journal of Human Capital Management*, *16*(4), 81-108.

Khalilnejad, S., & Amiri, A. (2016). The Role of Knowledge Management in Human Resource Development: A Case Study of Tehran Municipality District 4. *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*, *3*(9), 67-88.

Kim, J., You, J., Yoo, M., Kim, J., & Jang, C. S. (2026). Role of Learning in Human Resource Development: Bibliometrics and Topic Modeling of Articles in AHRD Journals. *Advances in Developing Human Resources*, *28*(2), 124-160. https://doi.org/10.1177/15234223261426473

Lama, P. B., Lamichhane, B. D., & Subedi, R. (2025). Employee Satisfaction through Human Resource Development, Planning, and Performance Appraisal in the Banking Sector of Nepal. *Problems and Perspectives in Management*, *23*(1), 402-412. https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.30

Mantegh, H., & Jabbari, L. (2022). Employees' Digital Literacy Skills and Their Relationship with Empowerment: A Case Study of Allameh Tabataba'i University Employees. *Information Management Science and Technology*, *8*(1), 221-244. https://doi.org/10.22091/stim.2021.6487.1513

Mehranpour, M., Sayadi, S., Pourkiani, M., & Salajegheh, S. (2018). Designing a Human Resource Development Model Based on Organizational Values. *Quarterly Journal of the Iranian Management Sciences Association*, *13*(52), 111-130.

Mohammadhosseini, N., Abdolzahra, Beshlideh, & Hashemi. (2024). The Effect of Psychological Capital and Proactive Personality on Training Motivation and Self-Development Behavior with the Mediation of Vitality at Work among Employees of Social Security Insurance in Ahvaz. *Knowledge and research in applied psychology*.

Mohammadi, R., Salehi, M., & Hosseini, A. (2026). Designing a Human Resource Development Model Based on Individual Learning in the Banking Industry. *Development Management Research*, *19*(1), 91-118.

Mollazehi, M., Salajegheh, S., Hassani Ahmadieh, S., Firouzabadi, A., & Jalali Javaran, R. (2021). Design and Validation of a Digital Leadership Model in the National Education System: A Case Study of Education in Sistan and Baluchestan Province. *Strategic Management Research*, *27*(81), 147-175.

Moon, H., Ruona, W., & Valentine, T. (2017). Organizational Strategic Learning Capability: Exploring the Dimensions. *European Journal of Training and Development*, *41*(3), 222-240. https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0061

Poell, R., & Krogt, F. (2017). Why Is Organizing Human Resource Development So Problematic? Perspectives from the Learning-Network Theory (Part I). *The Learning Organization*, *24*(3), 180-193. https://doi.org/10.1108/TLO-12-2016-0093

Rezaei, M., Ahmadi, H., & Karimi, S. (2025). The Effect of Employee Individual Development on the Effectiveness of Human Resource Development in Iranian State-Owned Banks. *Quarterly Journal of Human Resource Management*, *17*(2), 55-78.

Sadeghi, H., Karimi, M., & Ahmadi, S. (2026). Designing a Human Resource Development Model Based on Empowerment and Individual Development of Employees in State-Owned Banks. *Quarterly Journal of Human Resource Management Studies*, *18*(2), 45-74.

Thompson, H. J., Santacroce, S. J., Pickler, R. H., Allen, J. K., Armer, J. M., Bakken, S., Bowles, K. H., Conley, Y. P., Dunbar, S. A., Ellington, L., Grey, M., Heitkemper, M. M., Herr, K. A., Lake, E., McCarthy, A. M., Melnyk, B., Miaskowski, C. A., Moore, S. M., Naylor, M. D., . . . Weiss, S. J. (2020). Use of Individual Development Plans for Nurse Scientist Training. *Nursing Outlook*, *68*(3), 284-292. https://doi.org/10.1016/j.outlook.2020.01.001

Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, J. R., & Beek, V. (2016). Sandra HRM and Its Effect on Employee, Organizational and Financial Outcomes in Health Care Organizations. *Human Resources for Health*, *12*, 35-43. https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-35

Yano, E. M., Resnick, A., & Gluck, M. (2021). Accelerating Learning Healthcare System Development through Embedded Research: Career Trajectories, Training Needs, and Strategies for Managing and Supporting Embedded Researchers. *Healthcare*, *8*(1), 1-9. https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2020.100479