





## Identifying Indicators of Human Resources Training in National Bank of Iran with Knowledge Management Approach

- Fatemeh Hamidi**  | Phd student in knowledge and Information Science; Science and Research Branch; Islamic Azad University; Tehran, Iran
- Fahimeh Babalhavaeji**  | Associate Professor, Department of knowledge and Information Science, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
- Nadjla Hariri**  | Professor, Department of knowledge and Information Science, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
- Hossein Abbasian**  | Assistant professor, Department of Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

### Abstract

**Objective:** This study was conducted with the aim of identifying indicators of human resources training in the National Bank of Iran with a knowledge management approach, so from the perspective of the objective, it is a practical study. **Methodology:** The research method was a mixed exploratory type with a qualitative approach and meta-composite and Delphi methods. In the first stage, the meta-combination method was used, and a total of 156 sources related to the research topic were found, and finally 71 studies were analyzed. After identifying the categories by metacombination method, with the fuzzy Delphi method, with the questionnaire tool and survey of experts, the final indicators were validated and presented. **Findings:** In this research, by examining and categorizing and localization the descriptive codes obtained from the texts, 42 sub-categories were identified and according to their semantic similarity and affinity, they were divided into 9 main categories including: human resource scientific capability, human resource behavioral competence, Policy and legislation, social factors, educational leadership, knowledge management approach, evaluation and control of

Corresponding Author: f.babalhavaeji@gmail.com

**How to Cite:** Hamidi, F., Babalhavaeji, F., Hariri, N., Abbasian, H. (2023). Identifying Indicators of Human Resources Training in National Bank of Iran with Knowledge Management Approach, *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 10(35), 171-214.

educational quality, learning culture and training of human resources and three individual, environmental and organizational dimensions were classified. Innovation (value): For the first time, this research has specifically identified the indicators of human resources training in the National Bank with a knowledge management approach, and it is also used in other financial institutions. Conclusion: The findings showed that in the training of employees with the knowledge management approach, learning becomes the main part of every job, and at the same time, employees learn from each other and teach others, and the knowledge needs of employees and the organization can be successfully provided. Individual and organizational learning creates new abilities and capabilities in employees, and these abilities become products, goods and services, and the bank's profitability is guaranteed.

**Keywords:** Human Resources Training, Knowledge Management, Training Indicators, National Bank of Iran, Financial Institutions.



## **Introduction**

in the modern economy, knowledge is considered as a power and it provides competitive advantage to organizations. This competitive advantage is realized through the full utilization of information and data coupled with the harnessing of people's skills and ideas as well as their commitments and motivations (Victor & Kathaluwage, 2019; Sekerin et al, 2018). Within the framework of the knowledge economy and the new challenges raised by knowledge in organizations, it is easy to understand the emergence of knowledge management as a new managerial field of activity dealing with knowledge resources, knowledge workers, and knowledge processes. (Bratianu et al, 2021). The ability of an organization to use and leverage the knowledge is heavily dependent on its Human Resources, which are effectively who create, share and use knowledge. The use of knowledge is only possible when individuals can share their knowledge and can generate new, from the knowledge of others. Human Resource Management (HRM) plays a key role in helping achieve the desired organizational results through its possible bearing on employee behaviour and skills. (Antunes & Pinheiro, 2020). without proper training, it is not possible to successfully produce knowledge and share activities and processes (Wai et al, 2012). The main goal of most training programs is to provide knowledge to employees to transfer to the workplace. Knowledge transfer is the main indicator of an effective training program and includes implementation methods, sharing knowledge or relevant practice and improving business performance (Shafloot, 2012). With the evolution of the role of organizational training towards focusing on learning and acquiring, producing and sharing knowledge and the necessity of doing knowledge work by employees and providing ideas from employees to improve services and production (Shokrzadeh et al., 2013). Investing in education should match the knowledge needs of organizations. The vision of knowledge-based training should be clearly understood by all employees and guided by the organization. This requires the organization to have a knowledge-based vision (Psarras, 2007). To improve employee performance, knowledge management strategies should be increased and organizations should adopt different policies to increase their learning ability (HO, 2018). Therefore, if knowledge management and training work closer together, in many organizations,

much more success can be achieved (Carlile, 2002). Since the National Bank of Iran, as one of the largest and strongest financial institutions with a long history, tries to achieve its goals more effectively by constantly upgrading and improving its performance, every year the training courses. At the same time, it organizes many services for its employees and looks at its human capital as a source to gain a competitive advantage. Therefore, one of the issues faced by managers in these trainings is the effectiveness of training courses. According to the explanations that were presented and emphasizing the importance of knowledge management in employee training to create learning, which is the goal of effective training, therefore this study was conducted with the aim of identifying indicators of human resources training in the National Bank of Iran with knowledge management approach, so from the perspective of the objective, it is a practical study.

### **Literature Review**

Backgrounds show that in most of these researches, they have investigated the relationship between training and knowledge management and the role and impact of these two categories on each other, or only to identify the characteristics and components of employee training, and so far no research has been done which specifically identifies the indicators of human resources training with the knowledge management approach, especially in National Bank of Iran. Due to the importance of determining the indicators in the design of the desired educational model of employees with the approach of knowledge management, this research has been carried out. It is clear that the selection of suitable criteria or indicators can affect the effectiveness of this model. Therefore, the subject of the research is new from this point of view and it is also used in other financial institutions.

### **Methodology**

The research method was a mixed exploratory type with a qualitative approach and meta-composite and Delphi methods. In the first stage, the meta-combination method according to the seven-step method of Sandelowski and Barroso (2006) was used, and a total of 156 sources related to the research topic were found, and finally 71 studies were analyzed. After identifying the categories by metacombination

method, the fuzzy Delphi method was used to identify the final indicators. The Delphi analysis in this research is based on the opinion of 20 experts, including theoretical experts (university professors) and experimental experts (managers of the National Bank of Iran) who had experience in the field of study and were selected using non-probability methods and purposefully. The questionnaire that contained the components obtained from the meta-composition stage was given to Delphi experts in two stages, all the indicators obtained in the two stages were agreed and approved by the experts.

### **Result**

In this research, by examining and categorizing and localization the descriptive codes obtained from the texts, 42 sub-categories were identified and according to their semantic similarity and affinity, they were divided into 9 main categories including: human resource scientific capability, human resource behavioral competence, Policy and legislation, social factors, educational leadership, knowledge management approach, evaluation and control of educational quality, learning culture and training of human resources and three individual, environmental and organizational dimensions were classified.

### **Conclusion & Discussion**





The results of this study emphasize the role of the knowledge management approach in improving the performance of education and its effectiveness, and are in agreement with the findings of the researches of Amirhosseini and Bashiri (2019), Alosaimi (2016), Sembera (2017), Baslom & Tong (2019) and Kassaneh. et al. (2021) is consistent.

Considering the increasing importance of knowledge as the most important asset of the organization, maintaining knowledge workers and developing their learning capacity as much as possible has become one of the most important tasks of human resources management. Coaching skills, creativity and innovation, documentation of processes and procedures, interpersonal communication, leadership skills, performance management, problem solving skills, empowerment skills, team building and working group skills. These are among the things that should be considered in the training of these employees (Monavarian, 2019) and these indicators are mentioned in this research. According to the opinions of

Renukappa et al. (2021), ideally, the main goal of organizational training is to increase tacit knowledge, which is the experiential knowledge of employees. The tacitness of knowledge is a natural obstacle for the successful sharing of knowledge between people. Organizations should be able to acquire the tacit knowledge of their employees and deal with this effectively. The management should fully participate and involve the employees in the activities of the organization. In this regard, in the researches of Ramzanzadeh et al. (2019) and Ishak & Mansor (2020), the importance of knowledge management in lifelong learning has been emphasized and it has been pointed out that knowledge management supports the creation and development of individual potentials. And it gives them the ability to be creative and innovative.

Paying attention to the identified indicators and the findings show that the integrated vision of knowledge management makes education really effective. In order to train human resources in the National Bank with a knowledge management approach, it is necessary that the beliefs, attitudes and behaviors in the bank are oriented towards the production, sharing and application of knowledge. In the training of employees with the knowledge management approach, learning becomes the main part of every job, and at the same time, employees learn from each other and teach others, and the knowledge needs of employees and the organization can be successfully provided. Individual and organizational learning creates new abilities and capabilities in employees, and these abilities become products, goods and services, and the bank's profitability is guaranteed.

## شناسایی شاخص‌های آموزش منابع انسانی در بانک ملی ایران با رویکرد مدیریت دانش

- فاطمه حمیدی  دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران
- فهیمة باب‌الحوائجی  \* دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران
- نجلا حریری  استاد گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران
- حسین عباسیان  استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

### چکیده

هدف: این مطالعه با هدف شناسایی شاخص‌های آموزش منابع انسانی در بانک ملی ایران با رویکرد مدیریت دانش صورت گرفت، بنابراین از منظر هدف یک مطالعه کاربردی است. روش‌شناسی: روش پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی با رویکرد کیفی و به روش‌های فراترکیب و دلفی بود. در مرحله نخست از روش فراترکیب استفاده گردید که جمعاً ۱۵۶ منبع مرتبط با موضوع پژوهش یافت شد و در نهایت ۷۱ پژوهش مورد تحلیل قرار گرفت. پس از شناسایی مقوله‌ها به روش فراترکیب، با روش دلفی فازی، با ابزار پرسشنامه و نظرسنجی از خبرگان به اعتبارسنجی و ارائه شاخص‌های نهایی پرداخته شد. یافته‌ها: در این پژوهش با بررسی و دسته‌بندی و بومی‌سازی کدهای توصیفی حاصل از متون، ۴۲ مقوله فرعی شناسایی و با توجه به شباهت و قرابت معنایی آن‌ها، در ۹ مقوله اصلی شامل: توانمندی علمی منابع انسانی، صلاحیت رفتاری منابع انسانی، سیاست و قانون‌گذاری، عوامل اجتماعی، رهبری آموزشی، رویکرد مدیریت دانش، ارزیابی و کنترل کیفیت آموزشی، فرهنگ یادگیری و آموزش منابع انسانی و سه بعد فردی، محیطی و

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات است.

\* نویسنده مسئول: f.babalhavaej@gmail.com

سازمانی طبقه‌بندی گردید. نوآوری (ارزش): این پژوهش برای نخستین بار به‌طور خاص به شناسایی شاخص‌های آموزش منابع انسانی در بانک ملی با رویکرد مدیریت دانش پرداخته است و در سایر نهادهای مالی نیز کاربرد دارد. نتیجه‌گیری: یافته‌ها نشان داد در آموزش کارکنان با رویکرد مدیریت دانش، یادگیری، بخش اصلی هر شغل می‌شود و ضمن آن کارکنان از همدیگر می‌آموزند و به دیگران یاد می‌دهند و می‌توان نیازهای دانشی کارکنان و سازمان را به‌طور موفقیت‌آمیز تأمین کرد. یادگیری فردی و سازمانی، قابلیت‌ها و توانمندی‌های جدیدی در کارکنان ایجاد و این قابلیت‌ها تبدیل به محصول، کالا و خدمات می‌گردد و سودآوری بانک تضمین می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش منابع انسانی، مدیریت دانش، شاخص‌های آموزش، بانک ملی ایران، نهادهای مالی.





## ۱. مقدمه

در اقتصاد مدرن، دانش همچون یک قدرت تلقی می‌گردد و مزیت رقابتی برای سازمان‌ها ایجاد می‌نماید. این مزیت رقابتی از طریق استفاده کامل از اطلاعات و داده‌ها همراه با بهره‌گیری از مهارت‌ها و ایده‌های افراد و تعهدات و انگیزه‌های آن‌ها محقق می‌شود (Victor & Kathaluwage, 2019; Sekerin et al, 2018). در چارچوب اقتصاد مبتنی بر دانش و چالش‌های جدید ناشی از دانش در سازمان‌ها، به‌راحتی می‌توان به ظهور مدیریت دانش به‌عنوان حوزه‌ی مدیریتی جدید که با منابع دانشی، کارکنان دانشی و فرآیندهای دانشی سروکار دارد، پی برد. مدیریت دانش جایگزین مدیریت کلاسیک که با منابع ملموس سروکار دارد نمی‌شود، بلکه مدیریت یک سازمان را با ظرفیت برخورد با منابع نامشهود و فرآیندهای خاص در ایجاد، کسب، اشتراک، انتقال، تبدیل و استفاده از آن‌ها در تولید کالاها و خدمات، غنا می‌بخشد (Bratianu et al, 2021). مدیریت دانش اکنون یک اولویت اصلی برای سازمان‌ها با هراندازه‌ای است. فعالیت‌های خاص مدیریت دانش سبب می‌شود تا سازمان بر کسب، ذخیره و استفاده از دانش برای حل مسئله، پویایی، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری متمرکز شود. همچنین از زوال دارایی‌های معنوی جلوگیری می‌کند، به هوش سازمان افزوده و انعطاف‌پذیری بیشتری را ایجاد می‌نماید (Bhojaraju, 2005). اتخاذ رویکردهای مدیریت دانش مناسب به‌عنوان راهی برای دستیابی به اهداف پایداری شناخته شده است. این امر منجر به نیاز روزافزون به قابلیت‌های مدیریت دانش و دوره‌های آموزشی در این حوزه می‌شود که مدیران کسب‌وکار حال و آینده بتوانند عناصر اصلی مدیریت دانش را بیاموزند. برای یک مدیریت پایدار در اقتصاد آینده، مدیران کسب‌وکار باید یاد بگیرند که چگونه نه تنها دانش خود بلکه دانش تمام کسانی که در کسب‌وکارشان دخیل هستند را به‌طور مؤثر مدیریت کنند (Kassaneh et al, 2021).

توانایی یک سازمان در استفاده و کاربرد دانش به مقدار زیادی به منابع انسانی آن وابسته است. کاربرد دانش فقط زمانی امکان‌پذیر است که افراد بتوانند دانش خود را به

اشتراک بگذارند و از دانش دیگران دانش جدید تولید نمایند. مدیریت منابع انسانی با اثرگذاری بر رفتار و مهارت کارکنان نقشی اساسی در کمک به دستیابی به نتایج سازمانی دلخواه دارد. سازمان‌ها باید هدف اصلی خود را افزایش قابلیت‌های کارکنان بدانند که این امر مستلزم توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی خواهد بود. تشویق به همکاری درونی در بین اعضای یک سازمان می‌تواند منبع قدرتمندی برای تولید دانش سازمانی باشد (Antunes & Pinheiro, 2020). از طرفی بدون آموزش مناسب، تولید موفقیت‌آمیز دانش و به اشتراک‌گذاری فعالیت‌ها و فرایندها امکان‌پذیر نیست. آموزش به‌موقع و مناسب کارکنان یکی از عوامل اصلی موفقیت در اجرای مدیریت دانش است. علاوه بر آن آموزش، دانش درونی سازمان را گسترش می‌دهد (Wai et al, 2012) و فرایندی برای تولید ایده‌های جدید است. کارکنان باید در حل مسئله، توانایی تفکر انتقادی و به اشتراک‌گذاشتن دانش از طریق محیط مناسب و بیان ایده‌ها آموزش ببینند (Abd Razak et al, 2013). هدف اصلی اکثر برنامه‌های آموزشی ارائه دانش به کارکنان جهت انتقال به محیط کار است. انتقال دانش شاخص اصلی یک برنامه آموزشی مؤثر می‌باشد و شامل روش‌های اجرا، به اشتراک‌گذاری دانش یا عمل مربوطه و بهبود عملکرد کسب‌وکار است (Shafloot, 2012).

با تحول در نقش آموزش‌های سازمانی به سمت‌وسوی تمرکز بر یادگیری و کسب، تولید و تسهیم دانش و ضرورت انجام کار دانشی به‌وسیله کارکنان و ارائه ایده از طرف کارکنان برای بهبود خدمات و تولید (شکرزاده و همکاران، ۱۳۹۱)، برنامه‌های توسعه کارکنان باید مهارت‌های اصلی را شامل شود و دارای ساختار مناسب باشد که از طریق آن سازمان‌ها کسب‌وکار خود را توسعه دهند. کارکرد اساسی این دیدگاه، کسب دانش، همکاری، تفکر مبتکرانه و حل مسئله است. اهداف اساسی برنامه توسعه کارکنان، رسیدن به اهداف سازمان و حمایت از کارکنان برای یادگیری فرهنگ سازمان است. این اهداف با تسهیل فرصت‌های یادگیری و حمایت از فرهنگ سازمانی، به اهداف استراتژیک سازمان کمک می‌نماید. امروزه، بیشتر سازمان‌ها برنامه‌های مختلفی را برای آموزش و توسعه

کارکنان خود ایجاد کرده‌اند (Jehanzeb & Bashir, 2013). سرمایه‌گذاری در آموزش، باید با نیازهای دانشی سازمان‌ها مطابقت داشته باشد. چشم‌انداز آموزش مبتنی بر دانش باید به وضوح توسط همه کارکنان درک شود و توسط سازمان هدایت گردد. این امر نیاز دارد تا سازمان بینشی مبتنی بر دانش داشته باشد (Psarras, 2007). برای بهبود عملکرد کارکنان، راهکارهای مدیریت دانش باید افزایش یابد و سازمان‌ها باید سیاست‌های مختلفی را برای افزایش توانایی یادگیری خود اتخاذ نمایند (HO, 2018). جریان دانش و روش‌های یادگیری باید آگاهانه و با دقت ترکیب و تنظیم شوند به گونه‌ای که در کنار هم برای حل مسائل کوتاه‌مدت و همچنین عملکرد نوآورانه بلندمدت سازمان مفید واقع گردند (Rasmussen & Nielsen, 2011). کارکنان به رویکردهای جدید یادگیری مادام‌العمر نیاز دارند تا با تغییرات فناوری سازگار باشند و این موضوع مستلزم به‌روزرسانی مداوم محتوای یادگیری، فرآیندهای یادگیری و رویکردهای ارائه آموزش در حال توسعه است (Ferreira et al, 2017). از این رو، اگر مدیریت دانش و آموزش نزدیک‌تر باهم به فعالیت پردازند، در بسیاری از سازمان‌ها می‌توان موفقیت بسیار بیشتری کسب نمود (Carlile, 2002). ایجاد همخوانی بین نظام آموزشی و راهبرد دانشی سازمان و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و نیز توجه به شرایط و عوامل مؤثر در پیشبرد کیفی سازمان، می‌تواند ریسک خطاپذیری برنامه‌های آموزشی را به حداقل ممکن رسانده و آن دسته از روش‌شناسی‌ها و برنامه‌هایی را که با احتمال بیشتر برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان مناسب‌تر هستند مورد توجه قرار دهد و پرواضح است که این مهم حاصل نخواهد گردید مگر آنکه سازمان ارزش صحیح و اصولی این انطباق را درک کرده و با رویکرد مدیریت دانش در جهت ارائه آموزش اثربخش به کارکنان گام بردارد. این رویکرد به آموزش همچنین به سازمان توانایی می‌بخشد که به جای آن که صرفاً پاسخگوی مجموعه ثابت نیازهای آموزشی داخل سازمان باشد، در مقابل شرایط متغیر حاکم بر خود واکنش نشان داده و بر آن‌ها تأثیر گذارد. از آنجاکه بانک ملی ایران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین و قوی‌ترین مؤسسات مالی و پرسابقه تلاش می‌کند تا با ارتقاء و بهبود دائم

سطح عملکرد خود به نحو مؤثرتری در نیل به اهداف خود گام بردارد، هر ساله دوره‌های آموزش ضمن خدمت بسیاری برای کارکنان برگزار می‌نماید و به سرمایه انسانی خود به‌عنوان منبعی برای به دست آوردن مزیت رقابتی می‌نگرد. از این‌رو، از جمله مسائل پیش روی مدیران در این آموزش‌ها، مسئله اثربخشی دوره‌های آموزشی است. با توجه به توضیحاتی که ارائه شد و تأکید بر اهمیت مدیریت دانش در آموزش کارکنان برای ایجاد یادگیری که هدف آموزش اثربخش است از این‌رو، این پژوهش با اهداف زیر صورت گرفته است:

- ۱- تعیین شاخص‌های آموزش منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی
- ۲- تعیین توافق خبرگان جامعه پژوهش در خصوص مؤلفه‌های به‌دست‌آمده

#### پیشینه پژوهش

در داخل کشور غریب‌نواز (۱۳۹۸) به مطالعه تعیین ویژگی‌های آموزش اثربخش از دیدگاه صاحب‌نظران حوزه آموزش، کارکنان و مدیران اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان البرز پرداخت. طبق یافته‌های این پژوهش مقوله‌های اصلی آموزش اثربخش شامل بهبود عملکرد، نقش مدرس، نقش یادگیرنده، انتقال آموزش، طراحی آموزش، ارزشیابی، سازمان یادگیرنده و نقش تعامل هستند. رجیب‌پور میبیدی و همکاران (۱۳۹۹) مؤلفه‌های آموزش کارکنان در مؤسسات آموزش عالی را بر پایه روش تحلیل مضمون شناسایی و اولویت‌بندی نمودند. در نهایت در این پژوهش ۱۷۷ عامل شناسایی و در قالب ۲۵ تم فرعی و ۷ تم اصلی (نیازسنجی آموزشی، اهداف آموزشی، شیوه‌های ارزشیابی، ارزشیابی آموزشی، بهسازی کارکنان در مؤسسات آموزش عالی، شرایط حاکم بر مؤسسات آموزش عالی، تسهیلات آموزشی) طبقه‌بندی گردیده است. نتایج نشان داد شاخص‌های نیازسنجی آموزشی و تسهیلات آموزشی به ترتیب بهترین - بدترین شاخص‌های آموزش کارکنان در مؤسسات آموزش عالی بودند. امیرحسینی و بشیری (۱۳۹۹) به تبیین ارتباط بین حوزه‌های مدیریت دانش و آموزش از طریق تشریح مؤلفه‌های بنیادین و ارکان مرتبط با حوزه‌های پیش‌گفته در بستر تبیین الگوهای مفهومی تأثیرگذار بین‌المللی اقدام نموده و نشان دادند

فرایند مناسب‌سازی و تبادل دانش به‌عنوان ارکان اصلی مدیریت دانش با اهداف امور آموزشی در توانمندسازی دانش‌محور و دانش‌افزایی کلیه نقش‌آفرینان در عرصه آموزش در ارتباط کامل است. به‌این‌ترتیب، در هرگونه از برنامه‌های اشاعه دانش، می‌بایست محتوای آموزش یعنی دانش و شیوه انتقال آن را از طریق سازوکارهای مدیریت دانش به فراگیر به‌عنوان استفاده‌کننده نهایی در نظر گرفت. در خارج از کشور الوسیمی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) به نقش رویکردهای مدیریت دانش در بهبود و حمایت از آموزش پرداخت. در این تحقیق سعی شده است تا توصیه‌های کاربردی متنوعی برای مدیران در سطوح مختلف به‌ویژه سازمان‌های آموزشی ارائه شود تا بتوانند در به‌کارگیری پروژه‌های مدیریت دانش برای دستیابی به اهداف استراتژیک موفق عمل کنند و تأکید گردیده که مدیریت باید با آغاز توسعه زیرساخت‌های مدیریت دانش اجتماعی و فنی، رویکردی جامع را دنبال نموده و توسعه دهد تا بستر لازم برای افزایش اثربخشی و کارایی فرآیندهای مدیریت دانش را فراهم نماید. سمبرا<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) به بررسی رابطه بین آموزش سازمانی، مدیریت دانش و مزیت رقابتی در صنعت بانکداری در اوگاندا<sup>۳</sup> پرداخت. این مطالعه نشان داد که مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی نسبت به آموزش سازمانی بهتر عمل می‌کند. سازمان‌ها باید مدیریت دانش و آموزش را در استراتژی‌های خود بگنجانند و ساختار را به‌گونه‌ای تغییر دهند که این دو باهم به فعالیت بپردازند. باسلم و تانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای سعی در یافتن پیوندهایی بین شیوه‌های مدیریت دانش و آموزش و یادگیری مدرن داشتند. مطالعه آن‌ها نشان داد که چگونه می‌توان از شیوه‌های مدیریت دانش برای اهداف آموزشی و یادگیری استفاده کرد که به‌نوبه خود سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا از مهارت‌ها و تخصص کارکنان خود بهره‌برند و آن‌ها را به سرمایه‌های دانشی تبدیل کنند. در همین راستا کاسانه و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) بر اهمیت شیوه‌های مدیریت دانش در زنجیره‌های تأمین تأکید کردند

- 
1. Alosaimi
  2. sembera
  3. Uganda
  4. Baslom & Tong
  5. Kassaneh et al

و اشاره نمودند که درنهایت، مدیریت دانش باید به بخشی جدایی‌ناپذیر از آموزش مدیران کسب‌وکار آینده تبدیل شود. براتیانو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) نیز با روش آمیخته به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر آموزش کسب‌وکار با در نظر گرفتن پنج سازه اساسی مدیریت دانشگاهی، مدیریت دانش، برنامه درسی، محیط کسب‌وکار و آموزش کسب‌وکار پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان داد مدیریت دانش با میانجیگری برنامه‌های درسی دانشگاهی و تأثیر محیط کسب‌وکار بر آموزش کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد. این نتیجه‌گیری پیامدهای کاربردی در طراحی محیط یادگیری دانشجویان بر اساس نیازهای محیط کسب‌وکار در حال تغییر را دارد. پژوهش حاضر در منظری وسیع‌تر، بر اهمیت فرآیندهای یادگیری سازمانی در تبدیل دانشگاه‌ها به سازمان‌های یادگیرنده دلالت دارد.

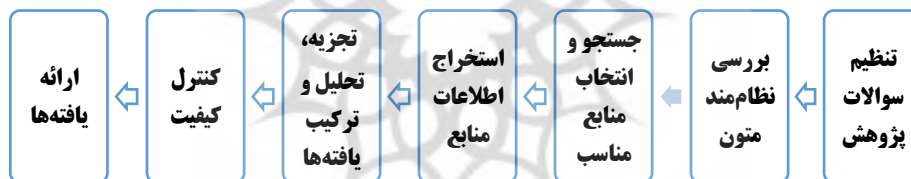
جمع‌بندی پیشینه‌ها نشان می‌دهد در اکثر این پژوهش‌ها به بررسی رابطه بین آموزش و مدیریت دانش و نقش و تأثیر این دو مقوله بر یکدیگر و یا صرفاً به شناسایی ویژگی‌ها و مؤلفه‌های آموزش کارکنان پرداخته‌اند و تاکنون پژوهشی که به‌طور خاص به شناسایی شاخص‌های آموزش منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش به‌ویژه در بانک ملی ایران بپردازد صورت نگرفته است. با توجه به اهمیتی که تعیین شاخص‌ها در طراحی الگوی آموزشی مطلوب کارکنان با رویکرد مدیریت دانش دارد، این پژوهش صورت گرفته است. واضح است که انتخاب معیار یا شاخص‌های مناسب تا چه حد می‌تواند در اثربخشی این الگو تأثیرگذار باشد. لذا موضوع پژوهش از این منظر نو می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف این مطالعه شناسایی شاخص‌های آموزش منابع انسانی در بانک ملی ایران با رویکرد مدیریت دانش است، بنابراین از منظر هدف یک مطالعه کاربردی است که علاوه بر بانک ملی در سایر نهادهای مالی نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. روشی که در این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد، روش پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی با رویکرد کیفی و به

روش‌های فراترکیب و دلفی است. در مرحله نخست از روش فراترکیب برای شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی شاخص‌های آموزش منابع انسانی در بانک ملی ایران با رویکرد مدیریت دانش استفاده گردیده سپس با روش دلفی فازی، به اعتبارسنجی و ارائه شاخص‌های نهایی پرداخته شده است.

فراترکیب یکی از روش‌های فرامطالعه است که به ارزیابی سایر پژوهش‌های انجام شده می‌پردازد و از این منظر با عنوان ارزشیابی ارزشیابی‌ها از آن یاد می‌شود. به‌طور کلی روش فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که از اطلاعات یافته‌های مستخرج از مطالعات دیگر در زمینه موضوع مرتبط، استفاده می‌کند. پژوهشگر در روش فراترکیب، داده‌های ثانویه نتایج حاصل از سایر مطالعه‌ها را برای پاسخگویی به نتایج مطالعه خود باهم ترکیب نموده و نتایج جدیدی به دست می‌آورد (تولایی، ۱۳۹۸). برای دستیابی به هدف پژوهش از روش فراترکیب، مطابق با روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) که در شکل زیر نشان داده شده است استفاده گردید.



شکل ۱. الگوی هفت مرحله‌ای فراترکیب (اقتباس از سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۶)

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش گام‌های هفت مرحله‌ای فراترکیب به شرح زیر طی شد:

### گام نخست: تنظیم سوالات پژوهش

نخستین گام در روش فراترکیب، تنظیم پرسش‌های پژوهش است. این سوالات عموماً بر اساس چهار پارامتر چستی کار، جامعه مورد مطالعه، محدوده زمانی و چگونگی روش قابل تنظیم است. در جدول زیر پرسش‌های مربوطه ارائه شده‌اند:

1. Sandelowski & Barroso

جدول ۱. پرسش‌های پژوهش

پارامتر	پرسش پژوهش
چیستی کار (What)	شناسایی شاخص‌های آموزش منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش در نهادهای مالی (بانک‌ها)
جامعه مورد مطالعه (Who)	درب‌گیرنده آثار مختلف اعم از مقاله، پایان‌نامه‌ها و گزارش‌ها که در آن‌ها بیشتر به تشریح و شناسایی مؤلفه‌های آموزش منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش پرداخته شده است.
(When) محدوده زمانی	انتخاب آثار موجود بین سال‌های محدوده زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۲ میلادی و ۱۳۸۶ تا ۱۴۰۱ شمسی
چگونگی روش (How)	بررسی موضوعی آثار، شناسایی و یادداشت‌برداری شاخص‌ها و مؤلفه‌های مرتبط با موضوع

## گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

برای گردآوری داده‌های پژوهش از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شده است. این اسناد و مدارک شامل تمام پژوهش‌ها اعم از مقالات، پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های تحقیقاتی در زمینه آموزش منابع انسانی و مدیریت دانش بوده است. با بررسی و شناسایی پژوهش‌های داخلی از طریق سامانه جستجوی پژوهشکده‌ها و سایت‌هایی همچون جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور، مقالات علمی همایش‌های کشور، پایگاه نشریات کشور، ایران داک و همچنین پژوهش‌های خارجی از گوگل اسکالر، پایگاه علمی ساینس دایرکت، پروکوئست و اشپرینگر با کلیدواژه‌های مرتبط با آموزش منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش در فیلد عنوان جمعاً ۱۵۶ پژوهش یافت شد.

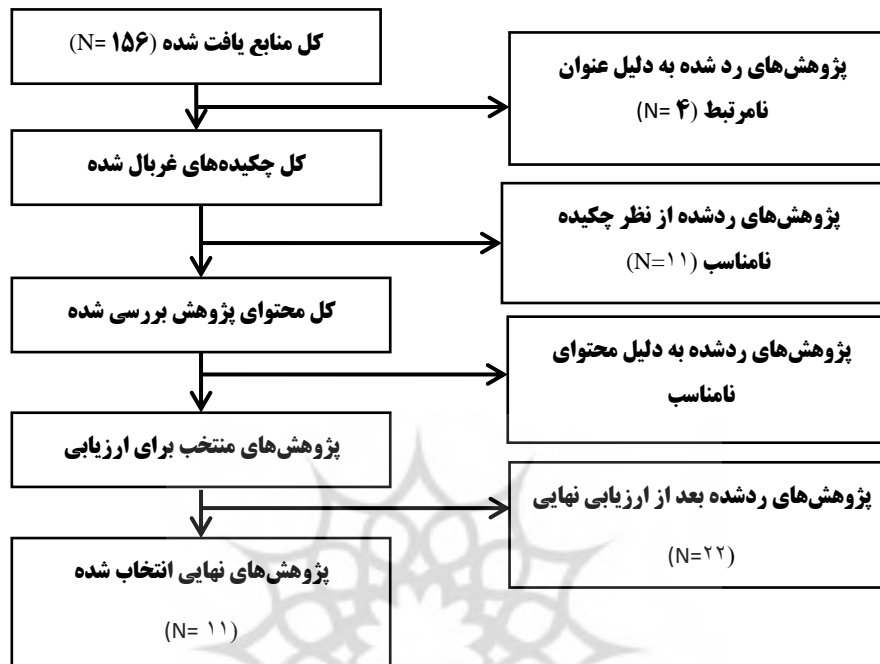
## گام سوم: جستجو و انتخاب متون مناسب

در ادامه با استفاده از روش برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی<sup>۱</sup> با ۱۰ شرط کیفی، هر مقاله به لحاظ کیفی مورد ارزیابی قرار گرفت. هر یک از مقالات در مواجهه با این شرایط، امتیازی از ۱ تا ۵ گرفته و مقالاتی که مجموع امتیازات آن‌ها ۲۱ و بالاتر شد به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف شدند. فرایند بازمینی و انتخاب در این پژوهش به صورت خلاصه در

1. Critical Appraisal Skills Program (CASP)



شکل ۲ نشان داده شده است:



شکل ۲. فرایند بازمی‌یابی و انتخاب

سرانجام پس از چهار مرحله پالایش از میان ۱۵۶ مطالعه، ۸۵ مورد آن حذف و ۷۱ پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات انتخاب شدند.

گام چهارم: استخراج اطلاعات متون پژوهش‌های منتخب شامل عنوان، نام و نام خانوادگی پدیدآورندگان، سال انتشار، نوع سند و کد اختصاص یافته به هر منبع دسته‌بندی گردید سپس هریک از منابع به دقت و چند مرتبه مورد بررسی قرار گرفت و مؤلفه‌های مرتبط با آموزش منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش از هریک از این متون تحت عنوان کدباز استخراج شد و در نهایت ۸۲۶ کدباز به دست آمد.

### گام پنجم: تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این پژوهش، تمام عوامل استخراج‌شده از مطالعه‌ها در مرحله قبل با در نظر گرفتن معنای هر یک از آن‌ها در مفهومی مشابه تعریف شد؛ سپس مفاهیم مشابه در مقولات تبیین‌کننده دسته‌بندی و بومی گردید تا به این ترتیب محورهای تبیین‌کننده شاخص‌های آموزش منابع انسانی در بانک ملی ایران با رویکرد مدیریت دانش در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش شناسایی شود. نتایج این مقوله‌بندی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش

منبع	مقوله فرعی	مقوله اصلی	ابعاد
(آیتی و قرآنی، ۱۳۸۹)، (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۴)، (حیدری، ۱۳۹۶)، (نهاردانی و همکاران، ۱۳۹۷)، Raudeliuniene et al، (Dhamdhere, 2015) (2020)	بهره‌گیری از دانش تخصصی و نظری کارکنان در حوزه کسب و کار بانک		
(آیتی و قرآنی، ۱۳۸۹)، (شکرزاده و همکاران، ۱۳۹۱)، (عقبائی جزنی، ۱۳۹۱)، (ایلی و همکاران، ۱۳۹۳)، (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۴)، (بیگدلی مجرد و سلاجقه، ۱۳۹۵)، (حیدری، ۱۳۹۶)، (گیوتاج و همکاران، ۱۳۹۶)، (نامی، ۱۳۹۶)، (احمدی بالادهی، ۱۳۹۷)، (نهاردانی و همکاران، ۱۳۹۷)، (بودلانی و همکاران، ۱۳۹۸)، (امیرحسینی و بشیری، ۱۳۹۹)، (بایرامی اردی و همکاران، ۱۳۹۹)، (قریان نیتی و همکاران، ۱۳۹۹)، (Piccoli et al, 2000) Jennex, 2009)، (Khaksar et al، 2011)، (Dhamdhere, 2015)، (Alosaimi، 2016)، (Shih & Tsai Tsai, 2016)، (Banerjee et al، 2017)، (Ferreira et al، 2017)، (Castaneda & Durán، 2018) (Nik Nazli & Sheikh Khairudin، 2018)، (Antunes & Pinheiro, 2020)، (Ishak & (Mansor، 2020)، (Raudeliuniene et al، 2020)، (Renukappa et al، 2021)	قابلیت کسب، تولید و انتشار دانش کلیدی بانک	توانمندی علمی منابع انسانی	فردی

منبع	مقاله فرعی	مقاله اصلی	ابعاد
(Obeso et al, 2020)	رویکردی باز به ایده‌های جدید در حوزه کسب و کار بانک		
(سمیعی زفرقندی، ۱۳۹۳)، (کاظمی، ۱۳۹۵)، (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۷)، (Emerson & Berge, 2018)، (Ishak & Mansor, 2020)	اجرای دوره‌ها با مشارکت کارکنان و بر اساس یافته‌های جدید علمی در بانک		
(آیتی و قرآنی، ۱۳۸۹)، (آرمان و خسروی، ۱۳۹۲)، (گیوتاج و همکاران، ۱۳۹۶)، (نامی، ۱۳۹۶)، (بایرامی اردی و همکاران، ۱۳۹۹)، (Jennex, 2009)، (Dhamdhere, 2015)، (Sekerin et al, 2018)، (Banerjee et al, 2017)	تشکیل انجمن‌های علمی و گروه‌های بحث و گفتگو (انتشار دانش کلیدی بانکی)		
(فیاض و مهدوی، ۱۳۹۳)، (غریب نواز، ۱۳۹۸)	مسئله‌مداری در مباحث روز نظام بانکی		
(آیتی و قرآنی، ۱۳۸۹)، (طاهری، ۱۳۹۵)، (رجبی پور میدی و همکاران، ۱۳۹۹)، (Alosaimi, 2016)	درک مسائل و مشکلات کارکنان بانک (مسائل کاری، فردی، شرایط اقلیمی و رفتارهای سیاسی)	صلاحیت رفتاری منابع انسانی	
(آیتی و قرآنی، ۱۳۸۹)، (فیاض و مهدوی، ۱۳۹۳)، (حیدری، ۱۳۹۶)، (Petrides & Nodine, 2003)، (Alosaimi, )، (Kalargyrou & Woods, 2011)، (Emerson & Berge, 2018)، (2016)، (Renukappa et al, 2021)	مهارت‌های ارتباطی کارکنان بانک		
(کاظمی، ۱۳۹۵)	بازنگری قوانین بانکی موجود		
(عقبائی جزئی، ۱۳۹۱)، (علیخانی، ۱۳۹۵)، (عباسی و همکاران، ۱۳۹۷)، (Petrides & Nodine, 2003)، (Perez-Soltero et al, 2013)، (Volegzhanina et al, 2017)	استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور در بانک	سیاست و قانون گذاری	محیطی
(پور کریمی و همکاران، ۱۳۸۹)، (طاهری، ۱۳۹۵)	بازنگری اسناد بالادستی آموزش بانکی		

ابعاد	مقاله اصلی	مقاله فرعی	منبع
		همسویی نیازهای آموزشی با استراتژی‌های بانکی	(محرزاده و همکاران، ۱۳۹۹)، (رجبی پور میبدی و همکاران، ۱۳۹۹)، (برجی خانی اوانکی و همکاران، ۱۴۰۰)، (Perez- Milhem )، (Velciu, 2012)، (Soltero et al, 2013 Emerson )، (Ferreira et al, 2017)، (et al, 2014 (& Berge, 2018
		یادگیری از راه ارتباطات و شبکه‌های اجتماعی	(شکرزاده و همکاران، ۱۳۹۱)، (احمدی بالادهی، ۱۳۹۷)، (Piccoli، (Jennex, 2009)، (Dhamdhere, 2015) Emerson )، (Ferreira et al, 2017)، et al, 2000) (& Berge, 2018
عوامل اجتماعی		ایجاد انگیزه در کارکنان بانکی جهت مشارکت و همدلی	(طاهری، ۱۳۹۵)، (رجبی پور میبدی و همکاران، ۱۳۹۹)، (غریب نواز، ۱۳۹۸)، (نامی، ۱۳۹۶)، (حیدری، ۱۳۹۶)
		استفاده از هوش محیطی بانک (هوش رقابتی و هوش اجتماعی)	(Shafique, 2015)، (Ferreira et al, 2017)
سازمانی		به کارگیری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بانک	(کبریایی و همکاران، ۱۳۹۷)، (بودلانی و همکاران، ۱۳۹۸)، (Victor & Kathaluwage، )، (Velciu, 2012) (Antunes & Pinheiro, 2020)، (2019
	رهبری آموزشی	حمایت مدیریت بانک از یادگیری، آموزش و انتقال آموخته‌های کارکنان	(عقبائی جزنی، ۱۳۹۱)، (شمسی مورکانی و دانشمندی، ۱۳۹۳)، (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۶)، (طاهری، ۱۳۹۵)، (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۶)، (گیوتاج و همکاران، ۱۳۹۶)، (نامی، ۱۳۹۶)، (بودلانی و همکاران، ۱۳۹۸)، (بایرامی اردی و همکاران، ۱۳۹۹)، (قریان نیتی و همکاران، ۱۳۹۹)، (Carlile، )، (2002 Castaneda & Duran، )، (Ho, 2008)، (2018)، (Nik Nazli & Sheikh Khairudin, Obeso et al، )، (Ishak & Mansor, 2020)، (2018) (2020
		حمایت مدیریت بانکی در پیگیری فرایندهای مدیریت دانش	(Alosaimi, 2016)، (Kassaneh et al, 2021)

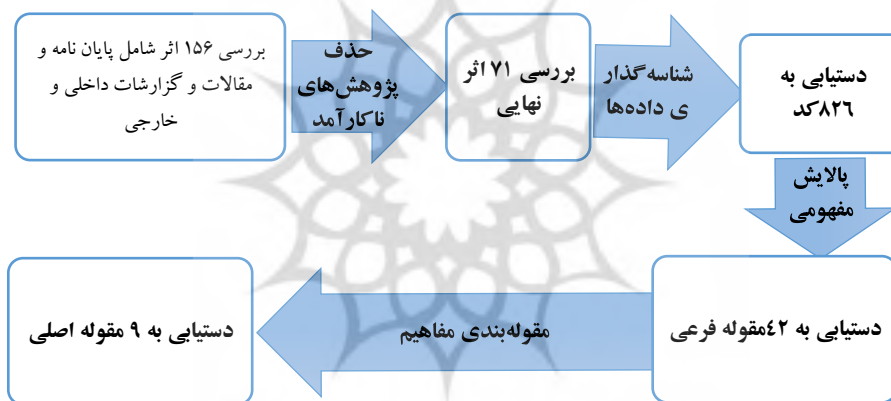
منبع	مقاله فرعی	مقاله اصلی	ابعاد
(شکرزاده و همکاران، ۱۳۹۱)، (آرمان و خسروی، ۱۳۹۲)، (طاهری، ۱۳۹۵)، (احمدی بالادهی، ۱۳۹۷)، (دلفان آذری و همکاران، ۱۳۹۷)، (کبریایی و همکاران، ۱۳۹۷)، (عسگرانی، ۱۳۹۸)، (غریب نواز، ۱۳۹۸)، (رجبی پور میبدی و همکاران، ۱۳۹۹)، (یالپانیان و همکاران، ۱۴۰۰)، (Kalargyrou & Woods, 2011)، (Milhem et al, Velciu, 2012)، (Baslom & Sekerin et al, 2018)، (2014)، (Victor & Kathaluwage, 2019)، (Tong, 2019)، (Renukappa et al, Bratianu et al, 2021)، (2021)	خلاقیت در استفاده از روش‌های آموزشی برای کارکنان بانک		
(عقبانی جزینی، ۱۳۹۱)، (کاظمی، ۱۳۹۵)، (دلفان آذری و همکاران، ۱۳۹۷)، (نامی، ۱۳۹۶)، (یالپانیان و همکاران، ۱۴۰۰)	بازنگری نظام پاداش به کارکنان بانک		
(خراسانی و همکاران، ۱۳۹۴)، (قربان نیتی و همکاران، ۱۳۹۹)، (رجبی پور میبدی و همکاران، ۱۳۹۹) (Banerjee et al, 2017)، (Ho, 2008)	ایجاد جو مثبت (همدلی و همکاری بین کارکنان بانک، حمایت همکاران، جو اعتماد و اطمینان متقابل)		
(پورکریمی و همکاران، ۱۳۸۹)، (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۴)، (علیخانی، ۱۳۹۵)، (سمیعی زفرقندی، ۱۳۹۳)، (کاظمی، ۱۳۹۵)، (طاهری، ۱۳۹۵)، (بودلانی و همکاران، ۱۳۹۸)، (غریب نواز، ۱۳۹۸)، (رجبی پور میبدی و همکاران، ۱۳۹۹)، (یالپانیان و همکاران، ۱۴۰۰)، (Piccoli et al, 2000)، (khaksar et al, Emerson & Berge, 2018)، (Abd Rahman et al, Velciu, 2013)، (2011)، (Shafique, Perez-Soltero et al, 2013)، (2013)، (Alosaimi, 2016)، (2015)	نیازسنجی علمی کارکنان با توجه به نوآوری‌ها و دانش روز حوزه کسب و کار بانک		رویکرد مدیریت دانش
(فیاض و مهدوی، ۱۳۹۳)، (یالپانیان و همکاران، ۱۴۰۰)، (Sekerin et al, Kalargyrou & Woods, 2011)، (2018)، (Raudeliuniene et al, 2020)، (Renukappa et al, 2021)	فرآیند تسهیم دانش با استفاده از اصول مربیگری در بانک		

منبع	مقاله فرعی	مقاله اصلی	ابعاد
(نعمتی و همکاران، ۱۳۹۴)، (امیرحسینی و بشیری، ۱۳۹۹)	مناسب‌سازی برنامه‌های اشاعه دانش کلیدی بانک با اهداف امور آموزشی		
(نامی، ۱۳۹۶)، (احمدی بالادهی، ۱۳۹۷)، (بایرامی اردی و همکاران، ۱۳۹۹)، (امیرحسینی و بشیری، ۱۳۹۹)	قرار دادن محتوای آموزشی از طریق سازوکارهای مدیریت دانش در اختیار فراگیران		
(حیدری، ۱۳۹۶)، (ایلی و همکاران، ۱۳۹۳)، (Khaksar et al, 2011)، (Raudeliuniene et al, 2020)	به‌کارگیری دانش کلیدی بانک از طریق اجرای برنامه‌های آموزشی		
(Raudeliuniene et al, 2020)	فرآیند خلق دانش کلیدی بانک از طریق کار گروهی و تکنیک‌های کار گروهی		
(Petrides & Nodine, 2003)	ایجاد یک ادبیات مشترک و قابل دسترس برای شیوه‌های مدیریت دانش در بانک		
(Renukappa et al, 2021)	استفاده کارآمد از ابزارهای مدیریت دانش در بانک		
(طاهری، ۱۳۹۵)، (غریب‌نواز، ۱۳۹۸)، (رجبی پور میدی و همکاران، ۱۳۹۹)، (Kalargyrou & Woods, 2011)، (Velciu, 2012)، (Ferreira et al, 2017)	ارزیابی علمی مستمر کارکنان بانک	ارزیابی و کنترل کیفیت آموزشی	
(طاهری، ۱۳۹۵)، (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹)، (پالپانیان و همکاران، ۱۴۰۰)، (Emerson & Berge, 2018)	ارزیابی پیگیرانه عملکرد کارکنان بانک		
(Ferreira et al, 2017)	ارزیابی و بهبود فرآیندهای بانک		
(علیخانی، ۱۳۹۵)، (Obeso et al, 2020)، (Dhamdhere, 2015)، (Alosaimi, 2016)، (Horban et al, 2021)، (Renukappa et al, 2021)	استقرار فرهنگ به اشتراک‌گذاری، تولید و جریان دانش کلیدی بانک	فرهنگ یادگیری	
(Banerjee et al, 2017)، (Ferreira et al, 2017)، (Nik Nazli & Sheikh Khairudin, 2018)	استقرار فرهنگ یادگیری در بانک		

منبع	مقاله فرعی	مقاله اصلی	ابعاد
(Ferreira et al, 2017) ، (Dhamdhere, 2015) Raudeliuniene et )، (Ramazanzade et al, 2019) al, 2020	استقرار فرهنگ آموزش مادام‌العمر در بانک		
(علیخانی، ۱۳۹۵)، (نامی، ۱۳۹۶)، (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۷)، (نهاردانی و همکاران، ۱۳۹۷)، (بودلانی و همکاران، ۱۳۹۸)، (رضائی و همکاران، ۱۳۹۹)، (Petrides & (Kalargyrou, (Jennex, 2009), Nodine, 2003) (Ferreira et al, (Alosaimi, 2016), & Woods) (Sekerin et al, 2018), 2017)	استقرار فرهنگ بانکی مشارکتی (کارگروهی، تیمی و تعاملی)		
(Dhamdhere, (بیگدلی مجرد و سلاجقه، ۱۳۹۵)، (Alosaimi, 2016)، (Petrova et al, 2015), 2015)	توسعه مهارت فناوری اطلاعات و ارتباطات کارکنان بانکی		
(فیاض و مهدوی، ۱۳۹۳)، (گیوتاج و همکاران، ۱۳۹۶)، (برجی خانی اوانکی و همکاران، ۱۴۰۰)	افزایش خلاقیت و نوآوری در کارکنان بانک		
(آرمان و خسروی، ۱۳۹۲)، (بیگدلی مجرد و سلاجقه، ۱۳۹۵)، (Petrova et al, 2015)، (Velciu, 2012) (Sekerin et al, (Emerson & Berge, 2018) 2018)	بهبود شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان بانک	آموزش منابع انسانی	
(فرزادینا و همکاران، ۱۳۹۵)، (Dhamdhere, 2015)، (Emerson & (Volegzhanina et al, 2017) (Castaneda & Duran, 2018), Berge, 2018) (Bratianu et al, 2021)	توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های عمومی کارکنان بانک		
(بیگدلی مجرد و سلاجقه، ۱۳۹۵)	پرورش استعداد کارکنان بانک		
(آرمان و خسروی، ۱۳۹۲)، (عسگرانی، ۱۳۹۸)، (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹)، (یالپانیان و همکاران، ۱۴۰۰)، (Khaksar et al, 2011)	آموزش‌های شغلی به کارکنان بانک متناسب با گروه‌ها و فرایندهای شغلی		

### گام ششم: کنترل کیفیت تحلیل

منظور از اعتبار در پژوهش کیفی، مفاهیمی نظیر دفاع‌پذیری، باورپذیری، تصدیق‌پذیری و بازتاب‌پذیری نتایج پژوهش صورت گرفته است. یکی از شاخص‌های اعتبار (پایایی) پژوهش کیفی ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص است (Sandelowski & Barroso, 2006). نرم‌افزار Maxqda از چنین قابلیت‌های برخوردار است و ماهیت صفر و یکی کدها امکان استفاده از شاخص کاپا را فراهم می‌کند. ضریب کاپای بالای ۰/۶ مطلوب می‌باشد (Wang, 2011). برای ارزیابی پایایی فراترکیب، سندی انتخابی در اختیار یکی از خبرگان قرار داده شد. پس از ارزیابی، ضریب کاپا ۰/۶۱۱ محاسبه گردید؛ بنابراین این مقدار به معنای پایایی نتایج این پژوهش است.



شکل ۳. الگوریتم خروجی کنترل کیفیت شاخص‌های پژوهش

### گام هفتم: ارائه گزارش و یافته‌های پژوهش

در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های مراحل قبل ارائه می‌گردد. در پاسخ به پرسش اول پژوهش شاخص‌های آموزش منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش در بانک ملی ایران کدام‌اند؟

از شاخص‌های استخراج‌شده از متون و مقالات مرتبط، با حذف شاخص‌های هم‌معنی و پرتکرار و درنهایت با مقوله و دسته‌بندی و بومی‌سازی شاخص‌های نهایی، ۹ مقوله اصلی و ۴۲ مقوله فرعی حاصل گردید.



برای غربال‌گری و شناسایی شاخص‌های نهایی و پاسخ به پرسش دوم پژوهش در خصوص میزان توافق خبرگان جامعه پژوهش در رابطه با مؤلفه‌های به‌دست‌آمده روش دلفی فازی مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل دلفی در این پژوهش مبتنی بر دیدگاه ۲۰ خبره شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی) و خبرگان تجربی (مدیران بانک ملی ایران) است که در حوزه مورد مطالعه دارای تجربه بودند و با استفاده از روش‌های غیراحتمالی و به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. پرسشنامه‌ای که حاوی مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از مرحله فراترکیب بود در دو مرحله در اختیار خبرگان دلفی قرار گرفت. برای تجمیع دیدگاه خبرگان از روش میانگین فازی (رابطه ۱) استفاده شده است.

رابطه ۱: روش میانگین فازی

$$F_{AVE} = \left( \left\{ \frac{\sum l}{n} \right\}, \left\{ \frac{\sum m}{n} \right\}, \left\{ \frac{\sum u}{n} \right\} \right)$$

معمولاً می‌توان تجمیع میانگین اعداد فازی مثلثی و ذوزنقه‌ای را توسط یک مقدار قطعی که بهترین میانگین مربوطه است، خلاصه کرد. این عملیات را فازی‌زدایی گویند. روش‌های متعددی برای فازی‌زدایی وجود دارد. در این مطالعه برای فازی‌زدایی از روش مرکز سطح مطابق رابطه ۲ که توسط زنگ و تانگ<sup>(۱۹۹۳)</sup> ارائه گردیده، استفاده شده است.

رابطه ۲: فازی‌زدایی مقادیر

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij} - l_{ij}) + (m_{ij} - l_{ij})]}{3} + l_{ij}$$

مقدار فازی‌زدایی شده بزرگ‌تر از ۰/۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز کمتر از ۰/۷ داشته باشد رد می‌شود (Wu, 2008). در این مرحله ۴۲ شاخص بر اساس دیدگاه خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفت. در راند نخست، همه شاخص‌ها امتیازی بالاتر از آستانه تحمل کسب کردند و هیچ شاخصی حذف نشد. باین‌وجود برای اطمینان بیشتر یک راند

دیگر نیز ادامه پیدا کرد. در دور دوم نیز هیچ شاخصی حذف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان راندهای دلفی است.

به‌طور کلی یک رویکرد برای پایان دلفی آن است که میانگین امتیازات دو راند متوالی باهم مقایسه شوند. در صورتی که اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) کوچک‌تر باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (حیسی و همکاران، ۱۳۹۸).

جدول ۲. فاصله مقدار قطعی راند نخست و راند دو

شاخص‌ها	نتیجه راند ۱	نتیجه راند ۲	اختلاف	نتیجه
بهره‌گیری از دانش تخصصی و نظری کارکنان در حوزه کسب و کار بانک	۰/۹۱۷	۰/۸۱۳	۰/۱۰۴	توافق
قابلیت کسب، تولید و انتشار دانش کلیدی بانک	۰/۸۵۰	۰/۸۰۴	۰/۰۴۶	توافق
رویکردی باز به ایده‌های جدید در حوزه کسب و کار بانک	۰/۸۵۸	۰/۸۲۹	۰/۰۲۹	توافق
اجرای دوره‌ها با مشارکت کارکنان و بر اساس یافته‌های جدید علمی در بانک	۰/۸۱۷	۰/۷۹۶	۰/۰۲۱	توافق
تشکیل انجمن‌های علمی و گروه‌های بحث و گفتگو (انتشار دانش کلیدی بانکی)	۰/۷۸۸	۰/۷۹۶	۰/۰۰۸	توافق
مسئله‌مداری در مباحث روز نظام بانکی	۰/۸۷۵	۰/۸۰۴	۰/۰۷۱	توافق
درک مسائل و مشکلات کارکنان بانک (مسائل کاری، فردی، شرایط اقلیمی و رفتارهای سیاسی)	۰/۷۹۲	۰/۸۳۳	۰/۰۴۱	توافق
مهارت‌های ارتباطی کارکنان بانک	۰/۸۳۳	۰/۸۴۲	۰/۰۰۹	توافق
بازنگری قوانین بانکی موجود	۰/۸۰۸	۰/۸۰۸	۰/۰	توافق
استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش‌محور در بانک	۰/۸۶۷	۰/۷۸۸	۰/۰۷۹	توافق
بازنگری اسناد بالادستی آموزش بانکی	۰/۸۵۰	۰/۸۶۷	۰/۰۱۷	توافق
همسویی نیازهای آموزشی با استراتژی‌های بانکی	۰/۸۹۲	۰/۸۲۱	۰/۰۷۱	توافق
یادگیری از راه ارتباطات و شبکه‌های اجتماعی	۰/۷۹۲	۰/۷۸۳	۰/۰۰۹	توافق
ایجاد انگیزه در کارکنان بانکی جهت مشارکت و همدلی	۰/۸۵۸	۰/۸۰۴	۰/۰۵۴	توافق
استفاده از هوش محیطی بانک (هوش رقابتی و هوش اجتماعی)	۰/۸۱۷	۰/۸۵۰	۰/۰۳۳	توافق
به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بانک	۰/۸۴۲	۰/۸۰۴	۰/۰۳۸	توافق
حمایت مدیریت بانک از یادگیری، آموزش و انتقال آموخته‌های	۰/۹۰۰	۰/۸۵۸	۰/۰۴۲	توافق

شاخص‌ها	نتیجه راند ۱	نتیجه راند ۲	اختلاف	نتیجه
کارکنان				
حمایت مدیریت بانکی در پیگیری فرایندهای مدیریت دانش	۰/۸۴۲	۰/۸۳۸	۰/۰۰۴	توافق
خلاقیت در استفاده از روش‌های آموزشی برای کارکنان بانک	۰/۸۵۰	۰/۸۲۱	۰/۰۲۹	توافق
بازنگری نظام پاداش به کارکنان بانک	۰/۸۲۵	۰/۸۵۰	۰/۰۲۵	توافق
ایجاد جو مثبت (همدلی و همکاری بین کارکنان بانک، حمایت همکاران، جو اعتماد و اطمینان متقابل)	۰/۸۹۲	۰/۷۵۴	۰/۱۳۸	توافق
نیازسنجی علمی کارکنان با توجه به نوآوری‌ها و دانش روز حوزه کسب و کار بانک	۰/۸۹۲	۰/۷۸۸	۰/۱۰۴	توافق
فرآیند تسهیم دانش با استفاده از اصول مربیگری در بانک	۰/۸۶۷	۰/۸۲۱	۰/۰۴۶	توافق
مناسب‌سازی برنامه‌های اشاعه دانش کلیدی بانک با اهداف امور آموزشی	۰/۹۰۰	۰/۸۳۸	۰/۰۶۲	توافق
قرار دادن محتوای آموزشی از طریق سازوکارهای مدیریت دانش در اختیار فراگیران	۰/۸۵۰	۰/۷۸۸	۰/۰۶۲	توافق
به کارگیری دانش کلیدی بانک از طریق اجرای برنامه‌های آموزشی	۰/۸۵۰	۰/۸۶۷	۰/۰۱۷	توافق
فرآیند خلق دانش کلیدی بانک از طریق کار گروهی و تکنیک‌های کار گروهی	۰/۸۲۵	۰/۸۱۷	۰/۰۰۸	توافق
ایجاد یک ادبیات مشترک و قابل دسترس برای شیوه‌های مدیریت دانش در بانک	۰/۸۳۳	۰/۷۸۸	۰/۰۴۵	توافق
استفاده کارآمد از ابزارهای مدیریت دانش در بانک	۰/۸۵۸	۰/۸۰۴	۰/۰۵۴	توافق
ارزیابی علمی مستمر کارکنان بانک	۰/۸۶۷	۰/۷۷۱	۰/۰۹۶	توافق
ارزیابی پیگیرانه عملکرد کارکنان بانک	۰/۸۰۰	۰/۸۲۱	۰/۰۲۱	توافق
ارزیابی و بهبود فرایندهای بانک	۰/۸۸۳	۰/۷۷۹	۰/۱۰۴	توافق
استقرار فرهنگ به اشتراک‌گذاری، تولید و جریان دانش کلیدی بانک	۰/۸۸۳	۰/۷۶۷	۰/۱۱۶	توافق
استقرار فرهنگ یادگیری در بانک	۰/۸۶۷	۰/۸۲۹	۰/۰۳۸	توافق
استقرار فرهنگ آموزش مادام‌العمر در بانک	۰/۸۶۷	۰/۷۸۸	۰/۰۷۹	توافق
استقرار فرهنگ بانکی مشارکتی (کار گروهی، تیمی و تعاملی)	۰/۸۴۲	۰/۷۷۱	۰/۰۷۱	توافق
توسعه مهارت فناوری اطلاعات و ارتباطات کارکنان بانکی	۰/۸۰۸	۰/۷۹۲	۰/۰۱۶	توافق
افزایش خلاقیت و نوآوری در کارکنان بانک	۰/۸۵۸	۰/۸۱۳	۰/۰۴۵	توافق
بهبود شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان بانک	۰/۸۷۵	۰/۸۳۳	۰/۰۴۲	توافق
توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های عمومی کارکنان بانک	۰/۸۶۷	۰/۸۰۸	۰/۰۵۹	توافق

شاخص‌ها	نتیجه راند ۱	نتیجه راند ۲	اختلاف	نتیجه
پرورش استعداد کارکنان بانک	۰/۸۳۳	۰/۷۸۳	۰/۰۵	توافق
آموزش‌های شغلی به کارکنان بانک متناسب با گروه‌ها و فرایندهای شغلی	۰/۹۰۰	۰/۸۱۳	۰/۰۸۷	توافق

بر اساس نتایج مندرج در جدول ۴۲ مشخص گردید که در تمامی موارد اختلاف کوچک‌تر از ۰/۲ است بنابراین می‌توان راندهای دلفی را به پایان برد. از این رو، تمامی شاخص‌های به دست آمده مورد توافق و تأیید خبرگان بودند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

آموزش کارکنان به تنهایی برای دستیابی به تغییر پایدار کافی نیست. اگر دانش آموخته شده در محیط کار انتقال نیابد، تأثیری بر عملکرد سازمان نخواهد داشت. داشتن یک فرآیند مدیریت دانش، رابطه بین آموزش و اثربخشی سازمان را تقویت می‌نماید؛ به عبارت دیگر، سازمانی با فرآیند مدیریت دانش، تصویر روشن‌تری از کمبودهای سازمان دارد و برنامه‌های آموزشی آن نسبت به سازمان‌هایی که چنین فرآیندی ندارند، اثربخشی بیشتری خواهند داشت (Abd Rahman et al, 2013). کارکرد مدیریت دانش در آموزش عبارت است از هر فعالیتی برای ایجاد، اشتراک و به کارگیری دانش به منظور یادگیری بهتر و بهبود عملکرد. در واقع، فرآیند یادگیری مؤثر در ایجاد، سازمان‌دهی، اشتراک و به کارگیری دانش آموخته شده است که منجر به ارتقاء سرمایه‌های فکری سازمان و بهبود عملکرد می‌شود (Alosaimi, 2016). پژوهش حاضر باهدف شناسایی شاخص‌های آموزش منابع انسانی در بانک ملی ایران با رویکرد مدیریت دانش صورت گرفته است. از این رو، با بررسی و دسته‌بندی کدهای توصیفی حاصل از متون، ۴۲ مقوله فرعی را شناسایی کرده و با توجه به شباهت و قرابت معنایی آن‌ها، در ۹ مقوله اصلی شامل: توانمندی علمی منابع انسانی، صلاحیت رفتاری منابع انسانی، سیاست و قانون‌گذاری، عوامل اجتماعی، رهبری آموزشی، رویکرد مدیریت دانش، ارزیابی و کنترل کیفیت آموزشی، فرهنگ یادگیری و آموزش منابع انسانی و در سه بعد فردی، محیطی و سازمانی دسته‌بندی نموده است. نتایج

این مطالعه بر نقش رویکرد مدیریت دانش در بهبود عملکرد آموزش و اثربخشی آن تأکید داشته و با یافته‌های پژوهش‌های امیرحسینی و بشیری (۱۳۹۹)، الوسیمی (۲۰۱۶)، سمیرا (۲۰۱۷)، باسلم و تانگ (۲۰۱۹) و کاسانه و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد.

با توجه به اهمیت فزاینده‌ای که دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان پیدا کرده است، حفظ و نگهداری کارکنان دانشی و پرورش هر چه بیشتر ظرفیت یادگیری آنان به یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. مهارت‌های مربی‌گری، خلاقیت و نوآوری، مستندسازی فرایندها و رویه‌ها، ارتباطات بین فردی، مهارت رهبری، مدیریت عملکرد، مهارت‌های حل مسئله، مهارت توانمندسازی، مهارت تیم‌سازی و کارگروهی از جمله مواردی هستند که در آموزش این کارکنان باید مورد توجه قرار گیرد (منوریان، ۱۳۹۹) که در این پژوهش به این شاخص‌ها اشاره شده است. محمدی و سهرابی (۱۳۹۶) در این زمینه اظهار دارند که سازمان‌ها به دنبال توانمندسازی نیروی انسانی خود به‌عنوان یک اصل مهم برای بقا و رقابت در عرصه متغیر کسب‌وکار کنونی هستند و نشان دادند فرهنگ یادگیری سازمانی نقش بسزایی در فراهم کردن بستر مناسب برای توانمندسازی کارکنان از طریق انتقال دانش ضمنی دارد؛ بنابراین، همواره سازمان‌ها باید به دنبال دستیابی به فرهنگ و جوی مطلوب و حمایت‌کننده از یادگیری باشند. بر اساس نظرات رنو کاپا و همکاران (۲۰۲۱) نیز در حالت ایدئال، هدف اصلی آموزش سازمانی، افزایش دانش ضمنی است که همان دانش تجربی کارکنان است. ضمنی بودن دانش مانعی طبیعی برای به اشتراک‌گذاری موفقیت‌آمیز دانش بین افراد است. سازمان‌ها باید بتوانند دانش ضمنی کارکنان خود را به دست آورند و به این امر به‌طور مؤثر مبادرت ورزند. مدیریت باید کارکنان را به‌طور کامل در فعالیت‌های سازمان مشارکت داده و درگیر نماید. در این راستا، در پژوهش‌های رمضان‌زاده و همکاران (۲۰۱۹) و اسحاق و منصور (۲۰۲۰) بر اهمیت مدیریت دانش در یادگیری مادام‌العمر تأکید و اشاره شده است که مدیریت دانش از ایجاد و توسعه پتانسیل‌های فردی پشتیبانی می‌نماید و به آن‌ها توانایی خلاقیت و نوآوری می‌بخشد.

توجه به شاخص‌های شناسایی شده و یافته‌ها نشان می‌دهد چشم‌انداز یکپارچه مدیریت دانش، آموزش را واقعاً اثربخش می‌سازد. برای آموزش منابع انسانی در بانک ملی با رویکرد مدیریت دانش لازم است باورها، نگرش‌ها و رفتارها در بانک به سمت تولید، تسهیم و به‌کارگیری دانش متمایل گردد. بی‌تردید رهبری، ساختار سازمانی، کار تیمی، نوع و سیستم پاداش‌دهی، اختصاص زمان برای توسعه فعالیت‌های دانشی، توسعه زیرساخت‌ها و ساختار فیزیکی، نقش تعیین‌کننده‌ای در گسترش این رویکرد ایفا می‌کنند. در این نوع آموزش، یادگیری بخش اصلی هر شغل می‌شود و ضمن آن کارکنان از همدیگر می‌آموزند و به دیگران یاد می‌دهند و می‌توان نیازهای دانشی کارکنان و سازمان را به‌طور موفقیت‌آمیز تأمین کرد. برای کارکنان این امکان فراهم می‌گردد تا در زمان‌های مناسب به یادگیری پردازند، فعالانه فرایند یادگیری را دنبال کنند و متناسب با توانایی‌ها و قابلیت‌های خویش، زمان، مکان، محتوا و سرعت یادگیری را تعیین نمایند. مزیت استفاده از مدیریت دانش در آموزش کارکنان بانک این است که افراد بیشتری تحت پوشش یادگیری قرار می‌گیرند و در ضمن، کیفیت آموزش افزایش پیدا می‌کند. همچنین توسعه کارکنان، به تجربه‌ای سریع‌تر، روان‌تر و رضایت‌بخش‌تر تبدیل می‌گردد و برای استعداد‌های کلیدی بانک برنامه‌های پیشرفت قدرتمندی ارائه می‌شود. یادگیری فردی و سازمانی موجب توسعه ظرفیت‌های فردی و سازمانی شده قابلیت‌ها و توانمندی‌های جدیدی در کارکنان ایجاد و این قابلیت‌ها تبدیل به محصول، کالا و خدمات می‌گردد و سودآوری بانک تضمین می‌شود.

با توجه به نتایج حاصل شده پیشنهاد‌های کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

عدم اطمینان ناشی از تغییرات متواتر محیطی و دگرگونی‌های سریع فناوری از یکسو و نیاز سریع سازمان به در اختیار داشتن نیروهای توانمند و کارآمد از سوی دیگر، لزوم همخوانی و تطبیق کامل مأموریت نظام آموزشی با استراتژی دانشی بانک را به‌صورت یک ضرورت انکارناپذیر در آورده است؛ بنابراین ضروری است یکپارچگی بین راهبردهای آموزشی و راهبردهای دانشی در بانک ملی ایجاد گردد.

طراحی برنامه‌های آموزشی مطابق با نیازها و شکاف دانشی در راستای اهداف سازمان، پیشرفت‌های علمی و تغییرات محیطی و فناوری صورت گیرد.

شیوه‌های مدیریت منابع انسانی باید با دقت طراحی شود تا سیستم مدیریت دانش مؤثر در بانک ایجاد شود. از جمله، اقدامات ویژه مدیریت منابع انسانی در ایجاد فرهنگ یادگیری که در آن فعالیت‌های خلق، به کارگیری و توزیع دانش تشویق می‌شوند و نیز سیستم پاداش و ارزیابی عملکرد که در شکل‌دهی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان نسبت به اقدامات دانشی نقش دارد.

ضروری است بانک به سمت تسهیل جریان دانش، انعطاف ساختاری و توسعه روابط غیررسمی و گروه‌های مشارکتی گام بردارد.


فرصت‌های یادگیری آن‌گونه تدارک دیده شوند که افراد در زمان‌های مناسب بتوانند نیازهای یادگیری خود را رفع نمایند. بانک باید به کارکنان وقت آزاد برای کار در پروژه‌های دانش‌محور و شرکت در کنفرانس‌ها اختصاص داده و برنامه‌های آموزشی و توسعه مناسبی را برای افزایش سطح دانش و تخصص کارکنان ارائه دهد. بدین منظور از کارکنان انتظار می‌رود تا دائماً مهارت‌ها و دانش جدید کسب کرده و آن‌ها را به کار گرفته و با دیگران تسهیم نمایند.

تلاش‌هایی برای گسترش روش‌های آموزشی مناسب به‌منظور پرورش ظرفیت یادگیری و توسعه استراتژی‌های مدیریت دانش صورت گیرد.


الگوی مناسبی برای آموزش منابع انسانی در بانک ملی با رویکرد مدیریت دانش طراحی گردد که بتوان به‌وسیله آن فرایند یاددهی و یادگیری را نهادینه نمود.

#### ORCID


Fatemeh Hamidi

 <https://orcid.org/0000-0003-2858-9040>


Fahimeh Babalhavaeji

 <https://orcid.org/0000-0002-0247-6614>

Nadjla Hariri

 <https://orcid.org/0000-0003-2320-7023>

Hossein Abbasian

 <https://orcid.org/0000-0001-8146-7849>

## منابع

- آرمان، مانی و خسروی، محبوبه. (۱۳۹۲). اعتبارسنجی الگوی آموزش نیروی انسانی با رویکرد شایستگی. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، پیاپی ۷۱، ۴۹-۷۳.
- آیتی، محسن و قرآنی سیرجانی، سیما. (۱۳۸۹). بهبود کیفیت برنامه‌های درسی با بهره‌گیری از مدیریت دانش در آموزش عالی. *مطالعات برنامه درسی آموزش عالی*، ۱ (۲)، ۱۵۳-۱۷۲.
- ابیلی، خدایار؛ نادری، ابوالقاسم، اثرزاده، رضا. (۱۳۹۳). بررسی رابطه آموزش ضمن خدمت با مدیریت دانش و ارائه راهکار جهت بهبود آن (مطالعه موردی: شرکت نفت فلات قاره ایران). *نشریه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۶ (۲۲)، ۱۷۹-۲۰۸.
- احمدی بالادهی، سیدمهدی. (۱۳۹۷). شیوه‌های مختلف آموزش کارکنان ناجا با بهره از فرایندهای مدیریت دانش سازمانی (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان مازندران). *فصلنامه مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی*، ۱۱ (۳)، ۳۳-۵۳.
- امیرحسینی، مازیار و بشیری، جواد. (۱۳۹۹). تحلیل الگوهای مفهومی در تبیین مؤلفه‌های ارتباطی بین مدیریت دانش و آموزش. *فصلنامه دانش‌شناسی*، پیاپی ۵۰، ۱-۲۰.
- بایرامی اردی، محمد؛ تورانی، حیدر؛ خلخال، علی؛ شکیبایی، زهره و کاظم‌پور، اسماعیل. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر عوامل مدیریت دانش بر بهبود یادگیری «در واحدهای آموزشی فنی و حرفه‌ای». *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، پیاپی ۴۴، ۱۲۹-۱۶۰.
- برجی خانی اوانکی، محمدعلی؛ مسعودی ندوشن، عصمت؛ طالب، زهرا و شاه‌محمدی، نیره. (۱۴۰۰). طراحی و اعتبارسنجی الگوی آموزش راهبردی باهدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودروسازی (مورد مطالعه: گروه خودروسازی سایپا). *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۸ (۳۰)، ۳۰۷-۳۳۳.
- بودلانی، حسن؛ نقره، علی و نرگسیان، عباس. (۱۳۹۸). ارائه الگوی به‌کارگیری رسانه‌های اجتماعی در آموزش کارکنان بر مبنای نظریه داده بنیاد (مورد مطالعه: صنعت بانکداری). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، پیاپی ۲۳، ۲۳-۵۴.
- بیگدلی مجرد، بهروز و سلاججه، سنجر. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر آموزش بر استراتژی‌های منابع انسانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای توسعه حرفه‌ای و تسهیم دانش. *آموزش و توسعه*



منابع انسانی، ۳ (۱۰)، ۱۴۷-۱۶۶.

پورکریمی، جواد؛ مهدیون، روح‌الله، قاضی، ابوذر و پوربرخورداری، امین. (۱۳۸۹). ارائه الگوی نظام جامع آموزش کارکنان جمعیت هلال‌احمر. فصلنامه امداد و نجات، ۲ (۱)، ۱۹-۱.

تولایی، روحی. (۱۳۹۸)، فنون و ابزارهای روش پژوهش در مدیریت، انتشارات جهاد دانشگاهی تهران.

حبیبی، آرش؛ ایزدیار، صدیقه و سرافرازی، اعظم. (۱۳۹۸). تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی، ناشران: آذر، سیمای دانش.

حیدری، عباس. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر آموزش مؤثر و روش آموزش بر عملکرد کارکنان با تأکید نقش میانجی مدیریت دانش (مطالعه موردی: آموزش شرکت ایران‌خودرو). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد صفادشت.

خراسانی، اباصلت، عباسپور، عباس و وفایی‌زاده، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان غیر هیئت‌علمی دانشگاه تهران با استفاده از مدل هولتون. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲ (۵)، ۱-۲۵.

خراسانی، اباصلت؛ شمس مورکانی، غلامرضا و مختاری، زینب. (۱۳۹۶). ارزیابی نقش عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان به محیط کار. مطالعات آموزش و یادگیری، ۹ (۱)، ۱۰۹-۱۲۸.

دلفان آذری، قنبرعلی؛ یادگاری، فردوس و ناظم، فتاح. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر آموزش منابع انسانی (مورد مطالعه: وزارت ورزش و جوانان). مجله سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۲ (۲)، ۱۱۳-۱۲۱.

رجبی پور مبدی، علیرضا؛ اباصلتیان، علی و سبک رو، مهدی. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های آموزش کارکنان در مؤسسات آموزش عالی بر پایه روش تحلیل مضمون. نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱ (۶)، ۱۷۱-۲۰۲.

رحیمیان، حمید؛ عباسپور، عباس؛ طاهری، مرتضی؛ کرمانی، محمد و نجفی، علی. (۱۳۹۷). بررسی و تحلیل الگوهای طراحی آموزشی و یادگیری محیط کار و انتخاب مدل انطباقی جهت بهینه‌سازی آموزش سازمانی در صنعت پتروشیمی. نشریه مطالعات

- راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۹ (۳۶)، ۷۵-۱۰۲.
- رضایی، میثم؛ منظری توکلی، علیرضا و سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۹). ارائه الگوی نظام جامع آموزش کارکنان شرکت نفت فلات قاره ایران. *فصلنامه آموزش در علوم انتظامی*، ۸(۴)، ۲۰۵-۲۳۴.
- سمیعی زفرقندی، مرتضی. (۱۳۹۳). ارائه مدلی مناسب برای اجرای دوره‌های آموزش نیروی انسانی. *فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۳۰(۱)، ۱۳۵-۱۵۳.
- شکرزاده، صادق؛ صباغیان، زهرا و پرداختچی، محمدحسن. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین شیوه‌های آموزش کارکنان - با فرایندهای مدیریت دانش سازمانی: مطالعه موردی در صنعت هسته‌ای. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۶(۲)، ۱۱۳-۱۲۸.
- شمس مورکانی، غلامرضا و دانشمندی، سمیه. (۱۳۹۳). بررسی نقش مهم‌ترین عوامل محیطی بر انتقال آموزش کارکنان: مطالعه موردی. *نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۳(۱)، ۹-۴۴.
- طاهری، مرتضی (۱۳۹۵). کاوش و طراحی مدل اجرایی اثربخشی آموزش سازمانی: مطالعه‌ای مبتنی بر نظریه زمینه‌ای. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۳(۹)، ۱۳۷-۱۶۱.
- عباسی، مصطفی؛ افشارنیا، معصومه؛ چشمگان‌زاده، سعیده. (۱۳۹۷). بررسی فرایند و رویکردهای مدیریت دانش و تأثیر آن بر سازمان‌ها و مراکز آموزشی. *نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۳(۲)، ۲۵-۴۵.
- عسگرانی، مرتضی. (۱۳۹۸). طراحی و اجرای آموزش نیروی انسانی بر اساس رویکرد شایستگی. *فصلنامه آموزش در علوم انتظامی*، ۷(۳)، ۶۱-۸۷.
- عقبائی جزنی، محمد. (۱۳۹۱). بررسی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و نقش آن در یادگیری سازمانی کارکنان ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- علیخانی، علیرضا. (۱۳۹۵). اثربخشی مدیریت دانش در افزایش یادگیری و خلاقیت در سازمان (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش شهرستان زنجان). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- غریب‌نواز، پریسا. (۱۳۹۸). شناسایی ویژگی‌های آموزش اثربخش از دیدگاه صاحب‌نظران

- حوزه آموزش، کارکنان و مدیران اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان البرز. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- فرزادنیا، فرزانه؛ صفایی موحد، سعید؛ علی عسگری، مجید و قائدی، یحیی. (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای آموزش و توسعه منابع انسانی در پروژه‌های پیچیده ایران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۷(۲۸)، ۱۳۱-۱۴۶.
- فیاض، ایراندخت؛ مهدوی، زهرا. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت جهت ارائه مدل ساختاری. فصلنامه روانشناسی تربیتی، ۱۰(۳۲)، ۱۱۵-۱۳۷.
- قربان نیتی، مالک؛ قاسم‌زاده علیشاهی، ابوالفضل و برقی، عیسی. (۱۳۹۹). نقش ابعاد جو آموزش سازمانی و جهت‌گیری یادگیری شخصی بر یادگیری حرفه‌ای کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تبریز. مجله تصویر سلامت، ۱۱(۱)، ۷۴-۸۶.
- کاظمی، مجتبی. (۱۳۹۵). طراحی الگوی آموزش در چهارچوب سازمان یادگیرنده. رساله دکتری تخصصی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- کبریایی، معصومه، کاوه‌یی، بهروز و مظفری، افسانه. (۱۳۹۷). مدل ارتباطی مؤثر بر اثربخشی آموزش ضمن خدمت سازمان‌ها (مطالعه موردی بانک ملت). نشریه مدیریت فردا، پیاپی ۵۷، ۱۳۵-۱۵۲.
- گیوتاج، حامد؛ بیات، داود و حسنی، عباس. (۱۳۹۶). رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد آموزشی کارکنان در مرکز آموزش شهید دستغیب ناجا- جهرم. فصلنامه مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، ۱۰(۱)، ۶۱-۸۰.
- محرم‌زاده، عبدالله؛ طالبی، بهنام و دانشور، زرین. (۱۳۹۹). شناسایی و اعتبارسنجی عوامل مداخله‌گر در سیاست‌گذاری آموزش نیروی انسانی (مطالعه ترکیبی). نشریه توانمندسازی سرمایه انسانی، ۳(۲)، ۹۵-۱۰۲.
- محمدی، مرتضی و سهرابی، طهمورث. (۱۳۹۶). بررسی نقش فرهنگ یادگیری سازمانی در توانمندسازی کارکنان با میانجی‌گری انتقال دانش ضمنی چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۸(۴)، ۱۷۴-۱۵۵.
- منوریان، عباس. (۱۳۹۹). مدیریت کارکنان دانشی. دانشگاه تهران، موسسه انتشارات.

نامی، کلثوم. (۱۳۹۶). طراحی الگوی توسعه منابع انسانی بر اساس فرآیند مدیریت دانش و الگوی انتقال آموزش: مورد مطالعه دانشگاه‌های آزاد هرمزگان. رساله دکتری تخصصی، دانشگاه ارومیه.

نعمتی، محمدعلی؛ محمدی، یحیی و رئیسون، محمدرضا. (۱۳۹۴). رابطه ابعاد مدیریت دانش با عملکرد آموزشی اعضای هیئت علمی دانشگاه. نشریه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۸ (۴)، ۲۰۳-۲۰۸.

نهاردانی، حمید؛ معقول، علی؛ زنده‌دل، احمد و نودهی، حسن. (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت دانش در دانشگاه فنی و حرفه‌ای با راهبرد آموزش تربیت کارآفرین. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، پیاپی ۴۰، ۶۲۹-۶۵۱.

یالپانیان، باهره؛ ناظم، فتاح و کریم زاده، صمد. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر آموزش منابع انسانی و ارائه مدل در دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور، ۱۲ (۱)، ۲۲۲-۲۳۴.

## References

- Abd Rahman, A.; Imm Ng, S.; Sambasivan, M. & Wong, F. (2013). Training and Organizational Effectiveness: Moderating Role of Knowledge Management Process. *European Journal of Training and Development*, 37(5), 472-488. DOI 10.1108/03090591311327295
- Abd Razak, N.; Rashid, .. ; Ma'amor, H.; Asnawi, N.H.; Ahmad, N... & Achim, N.A. (2013). Leveraging Knowledge Transfer in Strategic Human Resource Management. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(4). 168-172. DOI: 10.7763/IJTEF. 2013.V4.279.
- Alosaimi, M. (2016). The Role of Knowledge Management Approaches for Enhancing and Supporting Education. Doctoral Dissertation, Paris.
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking Knowledge Management, Organizational Learning and Memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
- Banerjee, P.; Gupta, R. & Bates, R. (2017). Influence of Organizational Learning Culture on Knowledge Worker's Motivation to Transfer Training: Testing Moderating Effects of Learning Transfer Climate. *Current Psychology*, 606-617. DOI 10.1007/s12144-016-9449-8
- Baslom, M. M. M., & Tong, S. (2019). Knowledge Management (KM) Practices in Education and Learning: Establishing a Knowledge Economy in Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Letters*,

- 7(1), 1-9.
- Bhojaraju, G. (2005). Knowledge Management: Why Do We Need It for Corporates. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 10(2), 37-50.
- Bratianu, C.; Stanescu, D.F.; Mocanu, R. (2021). Exploring the Knowledge Management Impact on Business Education. *Sustainability*, 13, 2313, 1-16. <https://doi.org/10.3390/su13042313>
- Carlile, L.W. (2002). Knowledge Management and Training the Value of Collaboration. *Performance Improvement*, 41(4), 37-43. Wiley Online Library.
- Castaneda, D. I. & Durán, W. F. (2018). Knowledge Sharing in Organizations: Roles of Beliefs, Training, and Perceived Organizational Support. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 10(2), 148-162.
- Dhamdhare, S. N. (2015). Knowledge Management Model for Higher Educational Institutes. *Journal of Commerce and Management Thought*, 6 -1, 130-161. DOI: 10.5958/0976-478x.2015.00010.5
- Emerson, L. C., & Berge, Z. L. (2018). Microlearning: Knowledge Management Applications and Competency-based Training in the Workplace. *Knowledge Management & E-Learning*, 10 (2), 125–132.
- Ferreira, M. J.; Moreira, F. & Seruca, I. (2017). Organizational Training within Digital Transformation: The ToOW Model. In *Proceedings of the 19th International Conference on Enterprise Information Systems*, 2, 526-532. DOI: 10.5220/0006366105260532.
- Ho, L. A. (2008). What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge Management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254.
- HO, O. (2018). Knowledge Management. *J Bus Fin Aff*, 7(2). doi: 10.4172/2167-0234.1000335
- Horban, O.; Babenko, L; Lomachinska, I.; Hura, O. & Martych, R. (2021). A Knowledge Management Culture in the European Higher Education System. *Natsional'nyi Hirnychiy Universytet. Naukovyi Visnyk* 3, 173-177.
- Ishak, R. & Mansor, M. (2020). The Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning with Academic Staff Readiness for Education 4.0. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 169-184.
- Jehanzeb, K. & Bashir, N. A. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252
- Jennex, M.E. (2009). Knowledge Management in Support of Education. *Journal of Administration and Development Mahasarakham*

*University*, 1(2), 15-28.

- Kalargyrou, V. & Woods, R.H. (2011), Wanted: Training Competencies for the Twenty- First Century. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (3), 361-376. <https://doi.org/10.1108/09596111111122532>
- Kassaneh, T. C.; Bolisani, E. & Cegarra-Navarro, J. G. (2021). Knowledge Management Practices for Sustainable Supply Chain Management: A Challenge for Business Education. *Sustainability*, 13(5), 2956, 1-15.
- Khaksar, M.S.; Yaghoobi, N.M.; Afshar Jahanshahi, A. & Nawaser, K. (2011). The Study of Training Impact on Knowledge Management and Organizational Performance. *Journal of Applied Sciences Research*, 7(7), 1069-1080.
- Milhem, W.; Abushamsieh, K. & Pérez Aróstegui, M. N. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting, Business & Management*, 21(1), 12-26.
- Nik Nazli, N.N.N. & Sheikh Khairudin, S.M.H. (2018). The Factors that Influence Transfer of Training and its Effect on Organizational Citizenship Behaviour: Evidence from Malaysia Civil Defence Force. *Journal of Workplace Learning*, 30 (2), 121-146. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2017-0080>
- Obeso, M.; Hernández-Linares, R.; López-Fernández, M. C. & Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge Management Processes and Organizational Performance: the Mediating Role of Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*. DOI 10.1108/JKM-10-2019-0553
- Perez-Soltero, A.; Amaya-Melendrez, R. & Barcelo-Valenzuela, M. (2013). A Methodology for the Identification of Key Knowledge to Improve Decision Making in the Training Area. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 7-22
- Petrides, L.A. & Nodine, T.R. (2003). Knowledge Management in Education: Defining the Landscape. *The Institute for the Study of Knowledge Management in Education*.
- Petrova, G.I.; Smokotin, V.M.; Kornienko, A.A.; Ershova, I.A. & Kachalov, N.A. (2015). Knowledge Management as a Strategy for the Administration of Education in the Research University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 166, 451-455.
- Piccoli, G.; Ahmad, R. & Ives, B. (2000). Knowledge Management in Academia: A Proposed Framework. *Information Technology and Management*, 1(4), 229-245.
- Psarras, J.E. (2007). Education and Training in the Knowledge-Based Economy: The Application of Knowledge Management. *Int. J. Information Technology and Management*, 6(1), 92-104.

- Ramazanzade, K.; Ayati, M.; Shokohifard, H. & Abedi, F. (2019). Pedagogical Knowledge Management and its Application in Medical Education: A Synthetic Research Study. *Future of Medical Education Journal*, 9(1), 51-58.
- Rasmussen, P. & Nielsen, P. (2011). Knowledge Management in the Firm: Concepts and Issues. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 479-493. DOI 10.1108/01437721111158161.
- Raudeliuniene, J.; Tvaronaviciene, M. & Blazyte, M. (2020). Knowledge Management Practice in General Education Schools as a Tool for Sustainable Development. *Sustainability*, 12. 4034, 1-11. Doi:10.3390/su12104034.
- Renukappa, S.; Suresh, S. & Alosaimi, H. (2021). Knowledge Management-Related Training Strategies in Kingdom of Saudi Arabia construction industry: An Empirical Study. *International Journal of Construction Management*, 21(7), 713-723.
- Sandelowski, M. & Barros, J. (2006). Handbook for Synthesizing Qualitative Research. Springer publishing company Inc.
- Sekerin, V.D.; Gaisina, L.M.; Shutov, N.V.; Abdrakhmanov, N.K. & Valitova, NE. (2018). Improving the Quality of Competence-Oriented Training of Personnel at Industrial Enterprises. *Calitatea* 19.165, 68-72.
- Sembera, D. C. (2017). Organizational Training, Knowledge Management and Competitive Advantage in the Banking Industry in Uganda. Unpublished Master's Thesis, Makerere University, Kampala, Uganda
- Shafique, F. (2015). Knowledge management in higher education: Applicability of LKMC model in saudi Universities. *Computer Science & Information Technology (CS & IT)*, 175-181. DOI: 10.5121/csit.2015.50215
- Shafloot, F. M. (2012). The Relationship Among Training Policy, Knowledge Transfer, and Performance Improvement: A Study of Private Sector Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. Dissertations. 120. <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/120>.
- Shih, W. L., & Tsai, C. Y. (2016). The Effects of Knowledge Management Capabilities on Perceived School Effectiveness in Career and Technical Education. *Journal of Knowledge Management*. 20(6), 1373-1392. DOI 10.1108/JKM-12-2015-0515
- Velciu, M. (2012). Shaping Organizational Training Needs for a Challenging Environment. *Proceedings of the International Management Conference Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania*, vol. 6(1), 304-309.
- Victor, L. D. & Kathaluwage, K. C. D. (2019). The Impact of Training and Development on Knowledge Management. *International Journal of*

- Advanced Research and Innovative Ideas in Education*, 5(1), 164-175.
- Volegzhnina, I.S.; Chusovlyanova, S.V.; Adolf, V.A. & Bykadorova, E.S. (2017). Knowledge Management as an Approach to Learning and Instructing Sector University Students in Post-Soviet Professional Education. *Journal of Social Studies Education Research*, 8 (2), 39-61
- Wai, Y.M.; Hou Hong, A.N.; Din, S. & Abu Bakar, N. (2012). Education and Training is a Key Success Factor of Knowledge Management Implementation: A Case Study. *Knowledge Management International Conference (KMICe)*, Johor Bahru, Malaysia, 409-412.
- Wang, W. (2011). A Content Analysis of Reliability in Advertising Content Analysis Studies, East Tennessee State University.
- Wu, W. W. (2008). Choosing Knowledge Management Strategies by Using a Combined ANP and DEMATEL Approach. *Expert Systems with Applications*, 35(3), 828-835.
- Zhang, Y. & Tang, X.F. (1993). Monitoring Electroless Nickel Plating Process by Delphi Programming [J]. *Electroplating & Pollution Control*, 4.

#### References [in Persian]

- Arman, Mani and Khosravi, Mahboubeh. (2013). Validation of human resources training model with competency approach. *Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, serial 71, 49-73. [in Persian]
- Ayati, Mohsen and Qurani Sirjani, Sima. (2010). Improving the quality of curricula by using knowledge management in higher education. *Higher Education Curriculum Studies*, 1(2), 153-172. [in Persian]
- Abili, Khodayar; Naderi, Abolqasem, Asarzadeh, Reza. (2013). Examining the relationship between in-service training and knowledge management and providing a solution to improve it (Case study: Iranian Continental Shelf Oil Company). *Journal of strategic studies in oil and energy industry*, 6 (22), 179-208. [in Persian]
- Ahmadi Baladehi, Seyed Mehdi. (2017). Different methods of training NAJA employees using organizational knowledge management processes (case study: Police Command of Mazandaran province). *Quarterly Journal of Management Studies on Police Training*, 11(3), 33-53. [in Persian]
- Amirhosseini, Maziar and Bashiri, Javad. (2019). Analysis of conceptual models in explaining the communication components between knowledge management and education. *Scientific Quarterly*, serial 50, 1-20. [in Persian]
- Abbasi, Mostafa; Afsharnia, Masoumeh; Cheshmeganzadeh, Saeedeh. (2017). Examining the process and approaches of knowledge



- management and its impact on organizations and educational centers. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 3(2), 25-45. [in Persian]
- Asgarani, Morteza. (2018). Designing and implementing human resources training based on the competency approach. *Education Quarterly in Law Enforcement Science*, 7(3), 61-87. [in Persian]
- Aghbaei Jazni, Mohammad. (2011). *Investigating the key success factors of knowledge management and its role in the organizational learning of employees of the central offices of Melli Bank in Tehran*. Master's thesis, Islamic Azad University, Central Tehran branch. [in Persian]
- Alikhani, Alireza. (2015). Effectiveness of knowledge management in increasing learning and creativity in the organization (Case study: General Department of Education of Zanjan). Master's thesis, Islamic Azad University, Central Tehran branch. [in Persian]
- Beyrami Erdi, Mohammad; Torani, Heider; Khalkhali, Ali; Shakibaei, Zohreh and Kazempour, Esmail. (2019). Investigating the effect of knowledge management factors on improving learning in technical and vocational education units. *Career and Organizational Consulting Quarterly*, 44 consecutive, 129-160. [in Persian]
- Borji Khani Avanaki, Mohammad Ali; Masoudi Nodoushen, Esmat; Taleb, Zahra and Shah Mohammadi, Nayereh. (2021). Design and validation of the strategic training model with the aim of developing human resources in the automotive industry (case study: SAIPA Automotive Group). *Human Resource Education and Development*, 8(30), 307-333. [in Persian]
- Budlaei, Hassan; Noqreh, Ali and Nargesian, Abbas. (2018). Presenting the model of using social media in employee training based on the foundational data theory (case study: banking industry). *Human Resources Education and Development Quarterly*, 23, 23-54. [in Persian]
- Bigdeli Mojarad, Behrouz and Salajeh, Sanjar. (2015). Examining the effect of education on human resource strategies with emphasis on the mediating role of professional development and knowledge sharing. *Human Resource Education and Development*, 3(10), 147-166. [in Persian]
- Delfan Azari, Ghanbar Ali; Yadegari, Ferdos and Nazem, Fattah. (2017). Identifying factors affecting human resources training (case study: Ministry of Sports and Youth). *Journal of Islamic lifestyle focusing on health*, 2(2), 113-121. [in Persian]
- Farzadnia, Farzaneh; Safaei Movahed, Saeed; Ali Asgari, Majid and Qaedi, Yahya. (2015). Providing a framework for training and developing human resources in Iran's complex projects. *Human Resource*

- Management in Petroleum Industry*, 7(28), 131-146. [in Persian]
- Fayaz, Irandokht; Mahdavi, Zahra. (2013). Identifying factors affecting the effectiveness of in-service training courses to provide a structural model. *Educational Psychology Quarterly*, 10 (32), 115-137. [in Persian]
- Gharibvavaz, Parisa. (2018). *Identifying the characteristics of effective education from the point of view of experts in the field of education, employees and managers of the General Directorate of Cooperation, Labor and Social Welfare of Alborz province*. Master's thesis, Shahid Beheshti University. [in Persian]
- Givaj, Hamed; Bayat, Davoud and Hasani, Abbas. (2016). The relationship between knowledge management and the educational performance of employees in the training center of Martyr Dastghib Naja-Jahrom. *Quarterly Journal of Management Studies on Law Enforcement Education*, 10(1), 61-80. [in Persian]
- Ghorban Niyati, Malek; Qasemzadeh Alishahi, Abolfazl and Barqi, Isa. (2019). The role of dimensions of organizational learning climate and personal learning orientation on the professional learning of employees of Tabriz University of Medical Sciences. *Health Image Journal*, 11(1), 74-86. [in Persian]
- Habibi, Arash; Ezadyar, Seddiqeh and Sarafrazi, Azam. (2018). *Fuzzy multi-criteria decision making*, Publishers: Azar, Simaye Danesh. [in Persian]
- Heydari, Abbas. (2016). Investigating the effect of effective training and training methods on employee performance, emphasizing the mediating role of knowledge management (case study: training of Iran Khodro Company). Master's thesis, Islamic Azad University, Safadasht branch. [in Persian]
- Kazemi, Mojtaba. (2015). Designing the training model in the framework of the learning organization. Doctoral thesis, Allameh Tabataba'i University. [in Persian]
- Kebriaei, Masoumeh, Kaveyi, Behrouz and Mozafari, Afsanah. (2017). effective communication model on the effectiveness of in-service training of organizations (case study of Bank Mellat). *Farda Management Magazine, serial 57*, 135-152. [in Persian]
- Khorasani, Abasalat, Abbaspour, Abbas and Vafaeizadeh, Mehdi. (2014). Investigating the effective factors on the transfer of education in in-service training of non-faculty employees of Tehran University using the Holton model. *Training and Development of Human Resources*, 2 (5), 1-25. [in Persian]
- Khorasani, Abaslat; Shams Murkani, Gholamreza and Mokhtari, Zeinab. (2016). Evaluating the role of the individual factor in the effective

- transfer of in-service training of employees to the workplace. *Studies in Teaching and Learning*, 9(1), 109-128. [in Persian]
- Moharramzadeh, Abdollah; Talebi, Behnam and Daneshvar, Zarin. (2019). Identification and validation of intervening factors in manpower training policies (composite study). *Journal of Human Capital Empowerment*, 3 (2), 95-102. [in Persian]
- Mohammadi, Morteza and Sohrabi, Tahmoures. (2016). Investigating the role of organizational learning culture in empowering employees by mediating tacit knowledge transfer. *Public Administration Perspectives*, 8(4), 155-174. [in Persian]
- Monavarian, Abbas. (2019). Academic staff management. University of Tehran, Publishing Institute. [in Persian]
- Nami, Kulthum. (2016). Designing the model of human resources development based on the knowledge management process and the model of education transfer: the case study of Hormozgan Azad Universities. Doctoral dissertation, Urmia University. [in Persian]
- Nemati, Mohammad Ali; Mohammadi, Yahya and Raisoun, Mohammadreza. (2014). The relationship between the dimensions of knowledge management and the academic performance of university faculty members. *Journal of Education Strategies in Medical Sciences*, 8 (4), 203-208. [in Persian]
- Nahardani, Hamid; Ma'ghoul, Ali; Zende Del, Ahmad and Nodehi, Hassan. (2017). Designing a knowledge management model in a technical and vocational university with an entrepreneur training strategy. *Research Quarterly in Educational Systems*, 40, 629-651. [in Persian]
- Pourkrimi, Javad; Mahdeion, Rouhollah, Qazi, Abuzar and Pourbarkhordari, Amin. (2010). Presenting the model of the comprehensive training system of Red Crescent society employees. *Relief and Rescue Quarterly*, 2(1), 1-19. [in Persian]
- Rajabipour Meybodi, Alireza; Abasaltian, Ali and Sobekro, Mehdi. (2019). Identifying and prioritizing the components of employee training in higher education institutions based on thematic analysis method. *Journal of new approaches in educational management*. 11(6), 171-202. [in Persian]
- Rahimian, Hamid; Abbaspour, Abbas; Taheri, Morteza; Kermani, Mohammad and Najafi, Ali. (2017). Examining and analyzing patterns of educational design and learning in the work environment and choosing an adaptive model to optimize organizational training in the petrochemical industry. *Journal of strategic studies in oil and energy industry*, 9 (36), 75-102. [in Persian]
- Rezaei, Meysam; Manzari Tavakoli, Alireza and Selajegheh, Sanjar. (2019). Presenting the model of the comprehensive system of training

- employees of Iranian continental plateau oil company. *Education Quarterly in Law Enforcement Sciences*, 8(4), 205-234. [in Persian]
- Samiei Zafarghandi, Morteza. (2013). Providing a suitable model for the implementation of human resources training courses. *Education Quarterly*, 30 (1), 135-153. [in Persian]
- Shekarzadeh, Sadeq; Sabbaghian, Zahra and Pardakhtchi, Mohammad Hassan. (2011). Investigating the relationship between employee training methods and organizational knowledge management processes: a case study in the nuclear industry. *Quarterly Journal of Management Research in Iran*, 16(2), 113-128. [in Persian]
- Shams Murkani, Gholamreza and Daneshmandi, Somayeh. (2013). Investigating the role of the most important environmental factors on the transfer of employee training: a case study. *Organizational Training Management Journal*, 3(1), 9-44. [in Persian]
- Taheri, Morteza (2015). Exploring and designing an executive model of the effectiveness of organizational training: a study based on grounded theory. *Human Resource Education and Development*, 3(9), 137-161. [in Persian]
- Toulai, Rouhi. (2018), *Techniques and Tools of Research Methodology in Management*, Jahad University Press, Tehran. [in Persian]
- Yalpanian, Bahereh; Nazem, Fattah and Karimzadeh, Samad. (1400). Identifying the effective factors on human resources training and presenting the model in Islamic Azad University. *Jundishapour Education Development Quarterly*, 12(1), 222-234. [in Persian]

استناد به این مقاله: حمیدی، فاطمه، باب‌الجوائجی، فهیمه، حریری، نجلا، عباسیان، حسین. (۱۴۰۲). شناسایی شاخص‌های آموزش منابع انسانی در بانک ملی ایران با رویکرد مدیریت دانش، فصلنامه علمی بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، ۱۰(۳۵)، ۱۷۱-۲۱۴.

DOI: 10.22054/jks.2022.70965.1546



Name of Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.