

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی الگوی کیفی توسعه فردی در حوزه بانکداری

جهان پور معماریان^۱، کلنوم نامی^۲، مهدی باقری^۳

شیوه استناددهی: پور معماریان، جهان، نامی، کلنوم، و

باقری، مهدی. (۱۴۰۵). طراحی الگوی کیفی توسعه فردی در

حوزه بانکداری. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۴(۲)، ۱۹-

۱.

۱. گروه علمی حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Nami2025@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۱ تیر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۳ آذر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۵ آذر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۵ شهریور ۱۴۰۴

هدف این پژوهش طراحی و تبیین یک الگوی کیفی توسعه فردی متناسب با ویژگی‌ها و الزامات نظام بانکی ایران است. این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد. جامعه پژوهش شامل مدیران و خبرگان منابع انسانی در نظام بانکی ایران بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و پس از پیاده‌سازی کامل، با استفاده از فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. تحلیل داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت چارچوب مفهومی الگوی توسعه فردی استخراج شد. نتایج تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی چهار تم اصلی شامل عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی شد. عوامل فردی، به‌ویژه خودکارآمدی، میل به یادگیری و اخلاق حرفه‌ای، نقش محوری در توسعه فردی کارکنان بانکی داشتند. همچنین رفتار و سبک مدیریتی، ساختار و فرهنگ سازمانی، و شرایط خانوادگی و اجتماعی به‌عنوان بسترهای تسهیل‌کننده یا بازدارنده توسعه فردی شناسایی شدند. الگوی پیشنهادی نشان می‌دهد که توسعه فردی در بانکداری پدیده‌ای چندبعدی و سیستمی است و تحقق آن مستلزم توجه هم‌زمان به ابعاد فردی، مدیریتی، سازمانی و محیطی در سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی است.

کلیدواژه‌گان: توسعه فردی، بانکداری، پژوهش کیفی، منابع انسانی، تحلیل محتوای کیفی



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Qualitative Design of an Individual Development Model in the Banking Sector

Jahan Pour Memarian¹, Kolsum Nami^{1*}, Mehdi Bagheri²

1. Department of Educational Governance and Human Resources, Ba.C., Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran

2. Department of Management, Ba.C., Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran

*Corresponding Author's Email: Nami2025@iau.ac.ir

How to cite: Pour Memarian, J., Nami, K., & Bagheri, M. (2026). Qualitative Design of an Individual Development Model in the Banking Sector. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(2), 1-19.

Abstract

This study aims to design and explain a qualitative model of individual development tailored to the specific characteristics and requirements of the Iranian banking system. A qualitative research design based on qualitative content analysis was employed. The study population consisted of senior managers and human resource experts in the Iranian banking sector, selected through purposive and snowball sampling. Data were collected via semi-structured interviews, transcribed verbatim, and analyzed using open, axial, and selective coding. The analytical process continued until theoretical saturation was achieved, leading to the development of a comprehensive conceptual model. Data analysis resulted in four main themes: individual factors, managerial factors, organizational factors, and environmental factors. Individual factors, particularly self-efficacy, learning orientation, and professional ethics, emerged as the most influential components. Managerial behavior, organizational structure and culture, and external social and family conditions were identified as key contextual elements shaping individual development. The proposed model conceptualizes individual development in banking as a multidimensional and systemic phenomenon, emphasizing the need for integrated human resource strategies that simultaneously address personal, managerial, organizational, and environmental dimensions.

Keywords: *Individual development, banking sector, qualitative research, human resource development, content analysis*

Submit Date: 27 August 2025

Revise Date: 06 December 2025

Accept Date: 14 December 2025

Publish Date: 22 June 2026



© 2026 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.

در دهه‌های اخیر، مفهوم توسعه فردی به‌عنوان یکی از ارکان اساسی مدیریت منابع انسانی و توسعه سرمایه انسانی، جایگاه ویژه‌ای در سازمان‌ها به‌ویژه در صنایع دانش‌بنیان و خدمات‌محور یافته است. توسعه فردی نه‌تنها به ارتقای مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانمندی‌های حرفه‌ای کارکنان اشاره دارد، بلکه فرایندی مستمر و چندبعدی است که ابعاد شناختی، انگیزشی، اخلاقی، اجتماعی و روان‌شناختی افراد را در بر می‌گیرد و آنان را برای ایفای نقش‌های پیچیده‌تر سازمانی آماده می‌سازد. در این میان، سازمان‌های بانکی به دلیل ماهیت رقابتی، حساسیت بالا، الزامات نظارتی، وابستگی شدید به کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد منابع انسانی، بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند الگوهای نظام‌مند و بومی‌سازی شده توسعه فردی هستند (Chlebkova et al., 2015; Dachner et al., 2021; Fuka & Rolinek, 2018). تحولات سریع فناوری، دیجیتالی‌شدن خدمات بانکی، افزایش انتظارات مشتریان و پیچیدگی محیط‌های اقتصادی و مالی، موجب شده است که بانک‌ها برای بقا و ایجاد مزیت رقابتی پایدار، سرمایه‌گذاری هدفمند بر توسعه فردی کارکنان خود را در اولویت راهبردی قرار دهند (Stachová et al., 2019; Sudjianto & Zhang, 2024).

ادبیات نظری توسعه فردی نشان می‌دهد که این مفهوم ریشه در رویکردهای یادگیری مادام‌العمر، توسعه شایستگی‌ها، رهبری اصیل و خودرهبری دارد و بر این فرض استوار است که رشد سازمانی بدون رشد فردی کارکنان امکان‌پذیر نیست (Baron & Parent, 2015; Smith et al., 2019). در این چارچوب، توسعه فردی به‌عنوان فرایندی پویا تعریف می‌شود که طی آن افراد با شناخت نقاط قوت و ضعف خود، تعیین اهداف حرفه‌ای، یادگیری مستمر و دریافت بازخورد، مسیر پیشرفت شغلی و شخصی خویش را ترسیم می‌کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توسعه فردی کارکنان با پیامدهایی همچون افزایش تعهد سازمانی، بهبود عملکرد شغلی، ارتقای رضایت شغلی، افزایش خودکارآمدی و کاهش فرسودگی شغلی همراه است (Chang et al., 2018; Sadooghi et al., 2021). از این رو، طراحی الگوهای جامع توسعه فردی به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی مدیریت منابع انسانی مورد توجه پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است.

در سطح بین‌المللی، مطالعات متعددی به طراحی و تبیین نظام‌های توسعه فردی و توسعه کارکنان پرداخته‌اند. این مطالعات اغلب بر پیوند توسعه فردی با راهبردهای سازمانی، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد و توسعه رهبری تأکید دارند (Chlebkova et al., 2015; Dachner et al., 2021). در همین راستا، برخی پژوهش‌ها توسعه فردی را به‌عنوان زیرساختی برای آمادگی سازمان‌ها در مواجهه با چالش‌های صنعت ۴.۰ معرفی کرده‌اند و بر نقش یادگیری، شایستگی‌های نرم و همکاری‌های سازمانی در این فرایند تأکید نموده‌اند (Stachová et al., 2019). با این حال، بخش قابل توجهی از این الگوها در بسترهای فرهنگی، اقتصادی و نهادی خاصی توسعه یافته‌اند و انتقال مستقیم آن‌ها به سایر کشورها و صنایع، بدون توجه به زمینه‌های بومی، با محدودیت‌های جدی مواجه است.

در ایران نیز طی سال‌های اخیر، توجه پژوهشگران به موضوع توسعه فردی و طراحی الگوهای بومی در حوزه‌های مختلف سازمانی افزایش یافته است. مطالعات انجام‌شده در حوزه آموزش و پرورش، سازمان‌های دولتی، شرکت‌های فناور و نهادهای اقتصادی نشان می‌دهد که توسعه فردی مدیران و کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی ارتقای اثربخشی سازمانی شناخته می‌شود (Amini et al., 2022; Badri et al., 2022; Jahed et al., 2022). برای مثال، برخی پژوهش‌ها با رویکرد کیفی و فراترکیب به طراحی برنامه‌های توسعه فردی مدیران پرداخته و مؤلفه‌هایی همچون خودآگاهی، شایستگی‌های حرفه‌ای، اخلاق حرفه‌ای و یادگیری سازمانی را به‌عنوان ابعاد اصلی این فرایند معرفی کرده‌اند.

(Badri et al., 2022; Safari, 2017). همچنین مطالعاتی در حوزه مدیریت استعداد و ارزیابی عملکرد، بر هم‌پوشانی قابل توجه این مفاهیم با توسعه فردی تأکید داشته‌اند (Golabi et al., 2023; Jangholi et al., 2023).

با وجود این، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که بخش عمده مطالعات داخلی در زمینه توسعه فردی، یا معطوف به حوزه آموزش بوده‌اند یا بر مدیران در سازمان‌های غیرمالی تمرکز داشته‌اند و پژوهش‌های اندکی به‌طور خاص به بستر نظام بانکی پرداخته‌اند. این در حالی است که بانک‌ها به‌عنوان نهادهای کلیدی اقتصاد، با الزامات حرفه‌ای، اخلاقی و نظارتی خاصی مواجه‌اند که ماهیت توسعه فردی در آن‌ها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد (Shojai, 2021; Vakili et al., 2022). پژوهش‌هایی که به‌طور مشخص در نظام بانکی ایران انجام شده‌اند، بیشتر بر موضوعاتی نظیر رفتار مشتریان، بخشودگی مشتری، یا شایستگی‌های رهبری دیجیتال تمرکز داشته‌اند و توسعه فردی کارکنان را به‌صورت جامع و نظام‌مند مورد بررسی قرار نداده‌اند (Baharvandi et al., 2025; Khesal et al., 2025; Shafiei et al., 2025).

از سوی دیگر، تحولات دیجیتال و حرکت بانک‌ها به سمت بانکداری هوشمند و مبتنی بر داده، ضرورت بازتعریف الگوهای توسعه فردی را دوچندان کرده است. در این شرایط، توسعه فردی دیگر صرفاً به ارتقای مهارت‌های فنی محدود نمی‌شود، بلکه شامل توانمندی‌های شناختی، خودکارآمدی، یادگیری تطبیقی، اخلاق حرفه‌ای، انعطاف‌پذیری ذهنی و آمادگی برای تغییر است (Fard et al., 2026; Sudjianto & Zhang, 2024). پژوهش فرد و همکاران نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی در بانکداری ایران، زمانی اثربخش خواهد بود که مبتنی بر ارزش‌ها، مسئولیت اجتماعی و زمینه‌های فرهنگی سازمان طراحی شود (Fard et al., 2026). این یافته‌ها ضرورت بهره‌گیری از رویکردهای کیفی برای کشف عمیق‌تر ابعاد توسعه فردی در بستر واقعی سازمان‌های بانکی را برجسته می‌سازد.

رویکردهای کیفی، به‌ویژه تحلیل محتوای کیفی، این امکان را فراهم می‌کنند که برداشت‌ها، تجربیات و معانی ذهنی مدیران و خبرگان بانکی درباره توسعه فردی شناسایی و تبیین شود. پژوهش‌های کیفی پیشین در حوزه‌های مختلف سازمانی نشان داده‌اند که بسیاری از مؤلفه‌های کلیدی توسعه، تنها از طریق داده‌های تفسیری و مبتنی بر تجربه زیسته قابل شناسایی هستند (Hadian et al., 2024; Taloukolaei et al., 2023). در این راستا، استفاده از مصاحبه‌های عمیق و تحلیل نظام‌مند داده‌ها می‌تواند به طراحی الگوهایی منجر شود که از انسجام مفهومی، اعتبار محتوایی و قابلیت کاربرد عملی بالاتری برخوردار باشند. به‌ویژه در نظام بانکی ایران که با چالش‌هایی نظیر فشارهای اقتصادی، انتظارات اجتماعی، الزامات اخلاقی و تغییرات سریع فناوری مواجه است، طراحی یک الگوی کیفی توسعه فردی می‌تواند خلأهای موجود در سیاست‌گذاری منابع انسانی را تا حد زیادی پوشش دهد (Shojai, 2021; Vakili et al., 2022).

بر این اساس، مرور انتقادی ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات ارزشمندی در زمینه توسعه فردی، توسعه شایستگی‌ها و توسعه منابع انسانی انجام شده است، اما هنوز الگوی جامعی که به‌صورت بومی، کیفی و متناسب با ویژگی‌های خاص نظام بانکی ایران طراحی شده باشد، به‌طور مشخص ارائه نشده است. این شکاف پژوهشی، ضرورت انجام پژوهشی را آشکار می‌سازد که با تکیه بر دیدگاه‌های خبرگان بانکی و بهره‌گیری از روش‌های کیفی، به شناسایی عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی و محیطی مؤثر بر توسعه فردی در حوزه بانکداری بپردازد و چارچوبی منسجم برای هدایت سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی ارائه دهد (Badri et al., 2022; Fard et al., 2026; Hadian et al., 2024). بنابراین، هدف این پژوهش طراحی الگوی کیفی توسعه فردی در حوزه بانکداری با تکیه بر تحلیل محتوای کیفی و دیدگاه‌های خبرگان نظام بانکی ایران است.

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتباربخشی یک الگوی کیفی برای توسعه فردی در حوزه بانکداری، با رویکرد کیفی و مبتنی بر تحلیل محتوای کیفی انجام شده است. انتخاب رویکرد کیفی از آن جهت صورت گرفت که مفهوم توسعه فردی در بانکداری ماهیتی چندبعدی، تفسیری و وابسته به تجربه زیسته، ادراکات حرفه‌ای و قضاوت‌های مدیریتی دارد و نمی‌توان آن را صرفاً از طریق سنجش‌های کمی تبیین کرد. در این چارچوب، تمرکز اصلی پژوهش بر فهم عمیق الگوها، معانی و مؤلفه‌های پنهان و آشکار توسعه فردی از منظر خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیریت بانکی قرار گرفت. جامعه پژوهش را مدیران و خبرگان منابع انسانی بانک کشاورزی ایران تشکیل دادند که به دلیل برخورداری از تجربه عملی، دانش تخصصی و نقش مستقیم در سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی، واجد صلاحیت لازم برای مشارکت در این مطالعه تشخیص داده شدند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با بهره‌گیری از روش گلوله‌برفی انجام شد؛ بدین معنا که ابتدا افرادی که از نظر تخصص و سابقه حرفه‌ای واجد بیشترین اطلاعات مرتبط با موضوع بودند انتخاب شدند و سپس با معرفی این افراد، مشارکت‌کنندگان جدیدی به فرایند پژوهش افزوده شدند. حجم نمونه از پیش تعیین نشد و انجام مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به گونه‌ای که پس از انجام ده مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، داده‌های جدیدی به مفاهیم پیشین افزوده نشد و تکرار معانی و الگوها نشان‌دهنده تحقق اشباع نظری بود. مشارکت‌کنندگان این پژوهش از نظر رشته تحصیلی، مرتبه علمی، پست سازمانی و محل خدمت تنوع قابل توجهی داشتند و این تنوع به غنای داده‌ها و جامعیت الگوی استخراج‌شده کمک کرد.

گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد که این نوع مصاحبه امکان حفظ چارچوب کلی پژوهش و در عین حال انعطاف‌پذیری لازم برای تعمیق بحث و پیگیری موضوعات نوظهور را فراهم می‌سازد. راهنمای مصاحبه بر اساس مبانی نظری توسعه فردی، ادبیات مدیریت منابع انسانی و ویژگی‌های خاص محیط بانکداری تدوین شد و شامل پرسش‌هایی درباره برداشت مشارکت‌کنندگان از مفهوم توسعه فردی، ابعاد و مؤلفه‌های آن در نظام بانکی، موانع و چالش‌های موجود، و راهبردهای مؤثر برای ارتقای توسعه فردی کارکنان بود. مصاحبه‌ها با رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان انجام شد و مدت زمان هر مصاحبه متناسب با عمق پاسخ‌ها و سطح تعامل، متغیر بود. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس به صورت کامل پیاده‌سازی شدند تا امکان تحلیل دقیق و بازگشت مکرر به داده‌ها فراهم شود. به منظور افزایش اعتبار داده‌ها، پژوهشگر تلاش کرد فضای مصاحبه به گونه‌ای مدیریت شود که مشارکت‌کنندگان بتوانند آزادانه دیدگاه‌ها و تجربیات خود را بیان کنند و از سوگیری‌های احتمالی ناشی از جایگاه سازمانی یا روابط اداری کاسته شود.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و بر اساس فرایند کدگذاری نظام‌مند انجام گرفت. در مرحله نخست، متن مصاحبه‌ها به دقت مطالعه شد و مفاهیم اولیه مرتبط با توسعه فردی در حوزه بانکداری استخراج گردید که این مرحله به عنوان کدگذاری باز شناخته می‌شود. در این مرحله، واحدهای معنایی شناسایی و برچسب‌گذاری شدند و تلاش شد تا کدها تا حد امکان نزدیک به زبان و بیان مشارکت‌کنندگان باقی بمانند. در مرحله بعد، کدهای مشابه و مرتبط در قالب مقوله‌های مفهومی گسترده‌تر سازمان‌دهی شدند که این فرایند کدگذاری محوری را شکل داد و روابط میان مقوله‌ها، شرایط علی، زمینه‌ای و پیامدی آن‌ها مورد توجه قرار گرفت. در نهایت، با ادغام و یکپارچه‌سازی مقوله‌های محوری، کدگذاری انتخابی انجام شد و هسته مرکزی الگوی توسعه فردی در حوزه بانکداری استخراج گردید. این فرایند منجر به تدوین یک چارچوب مفهومی منسجم شد که مؤلفه‌های اصلی و فرعی توسعه فردی را به صورت نظام‌مند تبیین می‌کند. برای افزایش قابلیت اعتماد و اعتبار تحلیل‌ها، بازبینی مکرر داده‌ها، مقایسه مستمر کدها و مقوله‌ها و استفاده از نظر خبرگان در مراحل مختلف تحلیل مورد توجه قرار گرفت و تلاش شد پیوند روشنی میان داده‌های خام و نتایج نهایی پژوهش برقرار شود.

یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش حاصل تحلیل عمیق داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و مدیران حوزه منابع انسانی در بانکداری است. در این مرحله، تمرکز اصلی بر شناسایی کدهای اولیه به‌عنوان نخستین سطح انتزاع مفهومی قرار داشت تا ادراکات، تجربیات و برداشت‌های مشارکت‌کنندگان از مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه فردی به‌صورت نظام‌مند استخراج شود. کدهای اولیه نشان‌دهنده مفاهیم خام و معانی بنیادینی هستند که مستقیماً از عبارات مصاحبه‌شوندگان به دست آمده‌اند و مبنای شکل‌گیری مقوله‌های محوری و در نهایت الگوی نهایی توسعه فردی در حوزه بانکداری را فراهم می‌کنند. این کدها طیفی گسترده از ابعاد شناختی، انگیزشی، اخلاقی، سازمانی و اجتماعی توسعه فردی را در بر می‌گیرند و بیانگر پیچیدگی و چندبعدی بودن این مفهوم در بستر نظام بانکی هستند.

جدول ۱. کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

کد خبره	عبارت	کدهای اولیه	
A۱	به بحث آموزش‌های تخصصی در ارتباط با شغل خود توجه کند	آموزش و مباحث مرتبط	
A۲	در کنار آن علاقه به بیشتر را در خودشان تقویت کنند		
A۳	رفتن دنبال تحصیلات دانشگاهی		
A۴	علاقه فردی خیلی می‌تواند به توسعه فرد کمک کند		
A۶	شخصیت یادگیرنده می‌تواند به فرد در توسعه شغلیش کمک کند		
A۷	خودش به توسعه تمایل داشته باشد		
A۸	اینکه در کلاس‌ها برای بهتر شدن کارش هست با علاقه شرکت کند		
A۹	باید نیازهای آموزشی شناسایی بشوند		
A۱۰	براساس همان توانمندی‌ها به کارکنان آموزش‌های لازم داده شود		
A۱	کارکنان باید از لحاظ جنبه توسعه به تکامل فکری برسند		آمادگی ذهنی
A۹	میزان استقلال و بلوغ فکری داشته باشند		
A۷	داشتن سلامت و بلوغ فکری است		
A۴	افرادی که دارای پوشش مناسب و رسمی اخلاقی هستند	نحوه برخورد در محیط کاری	
A۶	نگرش‌های اخلاقی خیلی تأثیرگذار است		
A۸	اخلاق حرفه‌ای در محیط کاری بسیار مهم است		
A۲	تواضع، صداقت و درستکاری کارکنان		
A۳	روند کاری در بانک حس مسئولیت‌پذیری را تقویت می‌کند	خودکارآمدی	
A۱۰	حس تعهد در بین کارکنان وجود دارد		
A۲	خروج از چالش‌های شغلی با احساس کارآمدی		
A۴	توجه به قابلیت‌های بالقوه و بالفعل کارکنان		
A۷	توجه به سلامت روان کارکنان		
A۵	میل به موفقیت در کارکنان تقویت می‌شود		
A۹	حس کمال‌گرایی پرورش می‌یابد		
A۱	نقش مهم خودکارآمدی		
A۲	اعتماد برای ترفیع و رشد شغلی لازم است		قابلیت اعتماد
A۶	شخصیت مدیر تأثیرگذار است		
A۳	حس پاسخگویی در بانک وجود دارد		
A۷	حمایت از عملکرد کارکنان		
A۵	ثبات در مدیریت		
A۸	محیط کاری سالم و همدل	اختیارات کارکنان رده بالا	
A۳	اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان		
A۵	ایجاد گروه‌های کاری مستقل		

توسعه فردی و تحول سازمانی

	وجود آزادی‌های فردی	A1
	مشارکت کارکنان در جلسات	A6
	جلوگیری از هدررفت استعدادها	A8
انگیزشی	نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد	A9
	ایجاد انگیزه برای توسعه فردی	A7
	وجود پاداش‌های مناسب	A2
	ایجاد انگیزه در کارکنان	A1
	بازخورد انگیزشی در محیط کاری	A3
	شایسته‌سالاری در ارتقا	A10
حمایت	حمایت مدیر از کارکنان	A2
	پایبندی مدیران به وعده‌ها	A4
	تأمین بودجه آموزش	A7
	توجه به امنیت شغلی	A5
	حمایت از کار گروهی	A6
ساختار سازمانی	انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی	A1
	زیرساخت‌های منعطف فناوری اطلاعات	A4
کارتیمی	فعالیت در قالب تیم	A3
حمایت	رشد کارکنان بااستعداد با حمایت سازمان	A5
فرهنگ حاکم در محیط کاری	نهادینه شدن فرهنگ رشد و توسعه	A3
	توسعه فردی به‌عنوان ارزش سازمانی	A7
محیط و روابط صمیمی خارج از کار	حمایت خانوادگی	A4
	نقش همسر تحصیل کرده	A10
	حمایت همسر شاغل	A5
وضعیت اجتماعی	فرهنگ توسعه در جامعه	A3
	نقش بهداشت فیزیکی و محیطی	A7
	تأثیر نظرات اطرافیان	A1
	روابط اجتماعی مناسب	A4
	مقایسه وضعیت اجتماعی و شغلی	A9

مطابق جدول ۱، تحلیل مصاحبه‌ها منجر به استخراج مجموعه‌ای گسترده از کدهای اولیه شد که ابعاد متنوع توسعه فردی در حوزه بانکداری را بازنمایی می‌کند. این کدها نشان می‌دهند که توسعه فردی از دیدگاه خبرگان صرفاً به آموزش رسمی محدود نیست، بلکه ترکیبی از آموزش‌های تخصصی، آمادگی و بلوغ ذهنی، خودکارآمدی، اخلاق حرفه‌ای، انگیزش، اعتماد، حمایت مدیریتی، ساختار سازمانی، کار تیمی، فرهنگ حاکم و حتی شرایط خانوادگی و اجتماعی فرد را در بر می‌گیرد. فراوانی و تنوع کدهای مرتبط با آموزش، خودکارآمدی و حمایت سازمانی حاکی از نقش محوری این مؤلفه‌ها در شکل‌دهی مسیر توسعه فردی کارکنان بانکی است. همچنین حضور کدهایی مرتبط با محیط اجتماعی و خانوادگی نشان می‌دهد که توسعه فردی پدیده‌ای صرفاً سازمانی نیست و تحت تأثیر بسترهای بیرونی نیز قرار دارد. این مجموعه کدهای اولیه، مبنای ورود به مرحله کدگذاری محوری و استخراج مقوله‌های اصلی برای تدوین الگوی نهایی توسعه فردی در حوزه بانکداری را فراهم کرده است.

جدول ۲. تم‌های فرعی استخراج‌شده از کدهای اولیه

ردیف	کدهای اولیه	تم‌های فرعی
۱	توجه به آموزش‌های تخصصی	میل به یادگیری و پیشرفت

Personal Development and Organizational Transformation

	تقویت علاقه به آموزش	۲
	ادامه تحصیلات	۳
	اهمیت علاقه در این زمینه	۴
	تلاش در راستای توسعه فردی توسط خود شخص	۵
	تمایل به توسعه	۶
	شرکت با علاقه در آموزش	۷
	شناسایی نیازهای آموزشی	۸
	بررسی توانمندی‌های کارکنان	۹
بلوغ ذهنی	رسیدن به تکامل فردی	۱۰
	میزان استقلال	۱۱
	داشتن سلامت عقلی	۱۲
اخلاق حرفه‌ای	دارای پوشش مناسب و رسمی اخلاقی	۱۳
	نگرش‌های مذهبی مختلف	۱۴
	داشتن اخلاق حرفه‌ای	۱۵
	تواضع و صداقت و درستکاری کارکنان	۱۶
	حس مسئولیت‌پذیری	۱۷
	حسن تعهد در بین کارکنان	۱۸
خودکارآمدی	چالش‌پذیری	۱۹
	حس ارزشمندی	۲۰
	توجه به قابلیت‌های بالقوه و بالفعل در کارکنان	۲۱
	توجه به سلامت روان در کارکنان	۲۲
	وجود میل به موفقیت در کارکنان	۲۳
	حسن کمال‌گرایی در کارکنان	۲۴
	توجه به خودشکوفایی فردی	۲۵
	اهمیت نقش خودکارآمدی	۲۶
	نقش مؤثر خودکارآمدی در رسیدن به اهداف	۲۷
	روبه‌رو شدن با چالش‌های جدید	۲۸
قابل اعتماد بودن مدیر	اعتماد	۲۹
	شخصیت مدیر	۳۰
	قابل اعتماد بودن مدیر	۳۱
	حس پاسخگویی	۳۲
	حمایت از عملکرد کارکنان	۳۳
	ثبات مدیریت	۳۴
	محیط کاری سالم و همدل	۳۵
اختیارات کارکنان رده بالا	اختیارات بیشتر به کارکنان	۳۶
	ایجاد گروه‌های کاری مستقل در سازمان	۳۷
	آزادی‌های فردی	۳۸
	مشارکت کارکنان	۳۹
	جلوگیری از هدررفت استعدادها	۴۰
	حل تعارض منافع در سازمان	۴۱
	نظام پرداخت دقیقاً بر اساس عملکرد	۴۲
انگیزشی	ایجاد انگیزه	۴۳
	سری پاداش‌های خوب	۴۴
	توسعه فردی مدیریت	۴۵
	بازخورد انگیزشی	۴۶
	دستمزد عادلانه مدیران	۴۷

توسعه فردی و تحول سازمانی

	حس مسئولیت	۴۸
	شایسته‌سالاری در سیستم ارتقای کارکنان	۴۹
	سطح آرزوها و آرمان‌ها	۵۰
حمایت مدیران	حمایت مدیر از کارکنان	۵۱
	ثبات در گفتار و کردار مدیریت	۵۲
	بودجه برای آموزش کارکنان	۵۳
	ایجاد حس توجه به کارکنان	۵۴
	امنیت شغلی	۵۵
	تعیین اهداف روشن	۵۶
	حمایت از کارهای گروهی	۵۷
ساختار سازمانی	انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی	۵۸
	زیرساخت‌های منعطف از طریق فناوری اطلاعات	۵۹
کار تیمی	مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان	۶۰
	فعالیت در قالب تیم	۶۱
حمایت سازمانی	حمایت از کارکنان با استعداد	۶۲
	تخصیص کردن کارها	۶۳
فرهنگ حاکم در محیط کاری	نهادینه شدن فرهنگ رشد و توسعه	۶۴
	نهادینه شدن فرهنگ توسعه فردی	۶۵
محیط و روابط صمیمی در خارج از محیط کار	محیط خانوادگی	۶۶
	محیط زندگی	۶۷
	تأثیر و حمایت همسران تحصیل‌کرده یا شاغل	۶۸
	محل سکونت	۶۹
وضعیت اجتماعی	فرهنگ توسعه	۷۰
	بهداشت فیزیکی، صوتی و دیداری	۷۱
	راهنمایی‌ها و نظرات اطرافیان فرد	۷۲
	داشتن روابط اجتماعی مناسب	۷۳
	مقایسه وضعیت خود با دیگران	۷۴
	ضعیف بودن روحیه اطرافیان	۷۵

بر اساس نتایج ارائه‌شده در جدول ۲، کدهای اولیه استخراج‌شده در مرحله کدگذاری باز، در قالب مجموعه‌ای از تم‌های فرعی سازمان‌دهی شده‌اند که هر یک بیانگر بعدی مشخص از توسعه فردی در حوزه بانکداری است. این تم‌های فرعی نشان می‌دهند که توسعه فردی از دیدگاه خبرگان، مفهومی چندلایه و متأثر از عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی و اجتماعی است. تم‌هایی نظیر «میل به یادگیری و پیشرفت»، «بلوغ ذهنی» و «خودکارآمدی» بر نقش ویژگی‌های درونی و انگیزشی فرد در مسیر توسعه تأکید دارند، در حالی که تم‌هایی مانند «قابل اعتماد بودن مدیر»، «حمایت مدیران»، «اختیارات کارکنان رده بالا» و «انگیزشی» به اهمیت سبک مدیریت و سیاست‌های سازمانی در تسهیل یا تضعیف توسعه فردی اشاره می‌کنند. همچنین حضور تم‌هایی چون «ساختار سازمانی»، «کار تیمی» و «فرهنگ حاکم در محیط کاری» بیانگر آن است که بسترهای ساختاری و فرهنگی سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق توسعه فردی ایفا می‌کنند. در نهایت، تم‌های مرتبط با «محیط و روابط صمیمی خارج از محیط کار» و «وضعیت اجتماعی» نشان می‌دهد که توسعه فردی کارکنان بانکی صرفاً محدود به فضای سازمان نیست و تحت تأثیر شرایط خانوادگی، اجتماعی و فرهنگی پیرامون فرد نیز قرار دارد. این تم‌های فرعی مبنای استخراج تم‌های اصلی و تدوین الگوی نهایی توسعه فردی در حوزه بانکداری قرار گرفته‌اند.

Personal Development and Organizational Transformation

جدول ۳. نتایج مصاحبه‌ها در نرم‌افزار MaxQDA

کدها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
میل به یادگیری و پیشرفت	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱
بلوغ ذهنی	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰
اخلاق حرفه‌ای	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱
خودکارآمدی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
قابل اعتماد بودن مدیر	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰
اختیارات کارکنان رده بالا	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
انگیزشی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
حمایت مدیران	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
ساختار سازمانی	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰
کار تیمی	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
حمایت سازمانی	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰
فرهنگ حاکم در محیط کاری	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰
محیط و روابط صمیمی خارج از محیط کار	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
وضعیت اجتماعی	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱
جمع	۱۰	۸	۱۰	۸	۷	۶	۸	۷	۷	۷

مطابق نتایج ارائه‌شده در جدول ۳، توزیع فراوانی تم‌های فرعی در میان مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد که برخی از مؤلفه‌ها از اجماع بالایی در میان خبرگان برخوردار بوده‌اند. در این میان، تم «خودکارآمدی» بیشترین فراوانی را داشته و در تمامی مصاحبه‌ها مورد تأکید قرار گرفته است که بیانگر نقش محوری احساس توانمندی، اعتمادبه‌نفس شغلی و باور به قابلیت‌های فردی در توسعه فردی کارکنان بانکی است. همچنین تم‌های «میل به یادگیری و پیشرفت» و «انگیزشی» در اغلب مصاحبه‌ها مشاهده شده‌اند که نشان‌دهنده اهمیت یادگیری مستمر، آموزش و سازوکارهای انگیزشی در ارتقای توسعه فردی است. در مقابل، تم‌هایی نظیر «بلوغ ذهنی»، «ساختار سازمانی»، «کار تیمی» و «حمایت سازمانی» با فراوانی کمتری مطرح شده‌اند که حاکی از تفاوت دیدگاه خبرگان در میزان تأثیرگذاری این عوامل یا وابستگی آن‌ها به شرایط خاص سازمانی است. همچنین حضور تم‌های «محیط و روابط صمیمی خارج از محیط کار» و «وضعیت اجتماعی» در بخش قابل توجهی از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که توسعه فردی کارکنان بانکی تنها متأثر از عوامل درون‌سازمانی نیست، بلکه زمینه‌های خانوادگی و اجتماعی نیز در شکل‌گیری و تداوم آن نقش قابل توجهی ایفا می‌کنند. این الگوی فراوانی، مبنای استخراج تم‌های اصلی و تبیین روابط میان مؤلفه‌های توسعه فردی در مدل نهایی پژوهش قرار گرفته است.

جدول ۴. نتایج کدهای نهایی استخراج‌شده

ردیف	عبارت	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی
۱	توجه به آموزش‌های تخصصی	میل به یادگیری و پیشرفت	عوامل فردی
۲	تقویت علاقه به آموزش		
۳	ادامه تحصیلات		
۴	مهم بودن علاقه در این زمینه		
۵	کمک در راستای توسعه فردی توسط خود شخص		
۶	تمایل به توسعه		
۷	شرکت با علاقه در آموزش		
۸	شناسایی نیازهای آموزشی		
۹	بررسی توانمندی‌های کارکنان		

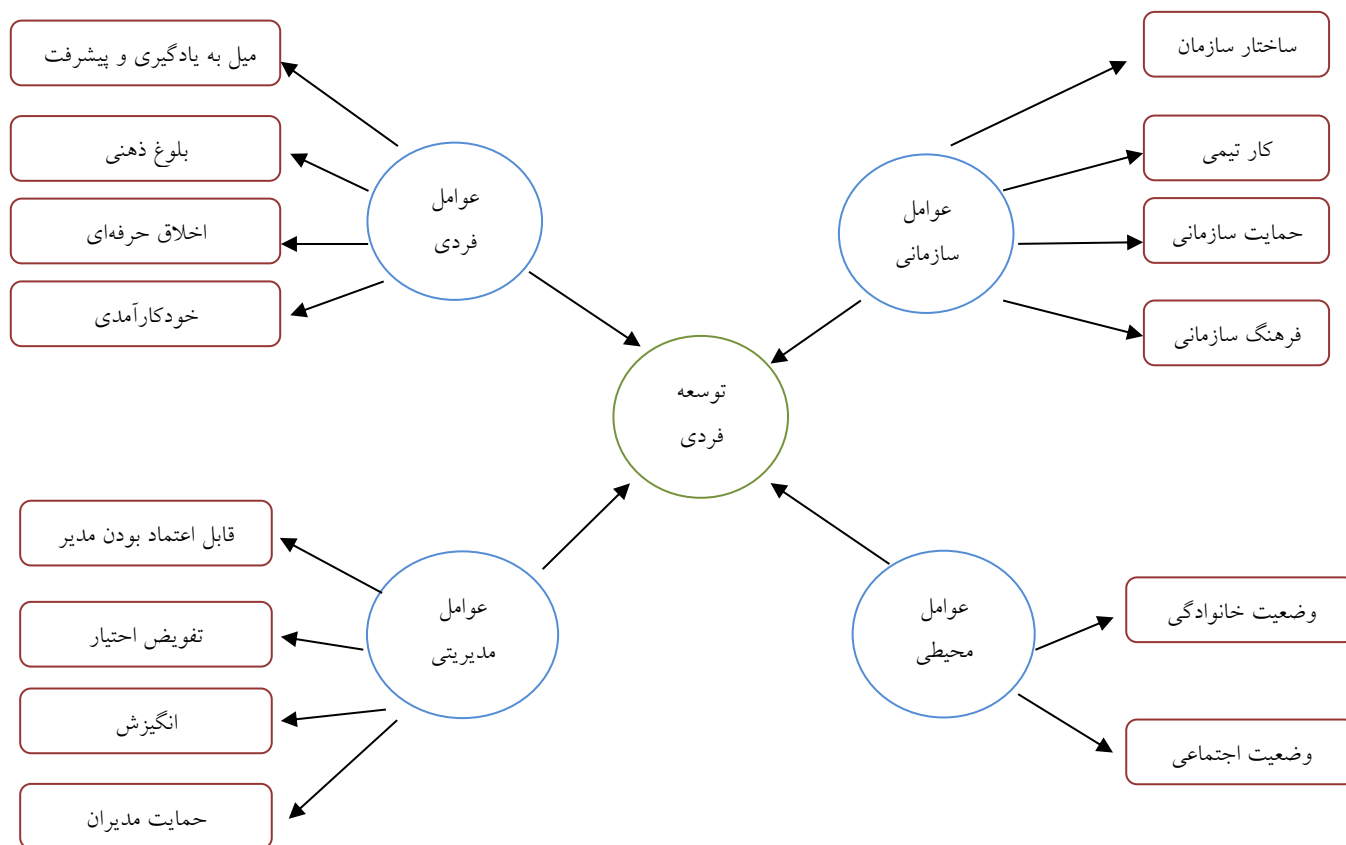
توسعه فردی و تحول سازمانی

		رسیدن به تکامل فردی	۱۰
		میزان استقلال	۱۱
		داشتن سلامت عقلی	۱۲
	اخلاق حرفه‌ای	دارای پوشش مناسب و رسمی اخلاقی	۱۳
		نگرش‌های مذهبی مختلف	۱۴
		داشتن اخلاق حرفه‌ای	۱۵
		تواضع و صداقت و درستکاری کارکنان	۱۶
		حس مسئولیت‌پذیری	۱۷
		حس تعهد در بین کارکنان	۱۸
	خودکارآمدی	به‌عنوان یک چالش	۱۹
		حس ارزشمندی	۲۰
		توجه به قابلیت‌های بالقوه و بالفعل در کارکنان	۲۱
		توجه به سلامت روان در کارکنان	۲۲
		وجود میل به موفقیت در کارکنان	۲۳
		کمال‌گرایی در کارکنان	۲۴
		توجه به خودشکوفایی فردی	۲۵
		اهمیت نقش خودکارآمدی	۲۶
		نقش مؤثر خودکارآمدی در رسیدن به اهداف	۲۷
		روبه‌رو شدن با چالش‌های جدید	۲۸
		حس اعتماد	۲۹
		شخصیت مدیر	۳۰
	قابل اعتماد بودن مدیری	قابل اعتماد بودن مدیر	۳۱
		حس پاسخگویی	۳۲
		حمایت از عملکرد کارکنان	۳۳
		ثبات مدیریت	۳۴
		محیط کاری سالم و همدل	۳۵
	تفویض اختیارات	اختیارات بیشتر به کارکنان	۳۶
		ایجاد گروه‌های کاری مستقل در سازمان	۳۷
		آزادی‌های فردی	۳۸
		مشارکت کارکنان	۳۹
		جلوگیری از هدررفت استعدادها	۴۰
		حل تعارض منافع در سازمان	۴۱
		نظام پرداخت دقیقاً بر اساس عملکرد	۴۲
	انگیزشی	ایجاد انگیزه	۴۳
		سری پاداش‌های خوب	۴۴
		توسعه فردی مدیریت	۴۵
		بازخورد انگیزشی	۴۶
		دستمزد عادلانه مدیران	۴۷
		حس مسئولیت	۴۸
		شایسته‌سالاری در سیستم ارتقای کارکنان	۴۹
		سطح آرزوها و آرمان‌ها	۵۰
	حمایت مدیران	حمایت مدیر از کارکنان	۵۱
		ثبات در گفتار و کردار مدیریت	۵۲
		بودجه برای آموزش کارکنان	۵۳
		ایجاد حس توجه به کارکنان	۵۴
		امنیت شغلی	۵۵

Personal Development and Organizational Transformation

		تعیین اهداف روشن	۵۶
		حمایت از کارهای گروهی	۵۷
عوامل سازمانی	ساختار سازمان	انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی	۵۸
		زیرساخت‌های منعطف از طریق فناوری اطلاعات	۵۹
	کار تیمی	مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان	۶۰
		فعالیت در قالب تیم	۶۱
	حمایت سازمانی	حمایت از کارکنان با استعداد	۶۲
		تخصصی کردن کارها	۶۳
	فرهنگ سازمانی	نهادینه شدن فرهنگ رشد و توسعه	۶۴
		نهادینه شدن فرهنگ توسعه فردی	۶۵
عوامل محیطی	وضعیت خانوادگی	محیط خانوادگی	۶۶
		محیط زندگی	۶۷
		تأثیر همسران تحصیل‌کرده یا شاغل	۶۸
		محل سکونت	۶۹
	وضعیت اجتماعی	فرهنگ توسعه	۷۰
		نقش بهداشت فیزیکی، صوتی و دیداری	۷۱
		راهنمایی‌ها و نظرات اطرافیان فرد	۷۲
		داشتن روابط اجتماعی مناسب	۷۳
		مقایسه وضعیت خود با دیگران	۷۴
		ضعیف بودن روحیه اطرافیان	۷۵

همان‌گونه که نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد، فرایند کدگذاری انتخابی منجر به انتزاع کدهای اولیه و تم‌های فرعی در قالب چهار تم اصلی شامل «عوامل فردی»، «عوامل مدیریتی»، «عوامل سازمانی» و «عوامل محیطی» شده است. عوامل فردی بیشترین حجم مفاهیم را به خود اختصاص داده و مؤلفه‌هایی نظیر میل به یادگیری و پیشرفت، بلوغ ذهنی، اخلاق حرفه‌ای و خودکارآمدی را در بر می‌گیرد که همگی بر نقش ویژگی‌های درونی، انگیزشی و شناختی کارکنان در توسعه فردی تأکید دارند. در سطح مدیریتی، تم‌هایی مانند قابل اعتماد بودن مدیر، تفویض اختیارات، سازوکارهای انگیزشی و حمایت مدیران برجسته شده‌اند که بیانگر نقش تعیین‌کننده سبک رهبری و رفتار مدیران در فراهم‌سازی بستر رشد فردی کارکنان است. در بعد سازمانی، عواملی نظیر ساختار سازمانی منعطف، کار تیمی، حمایت سازمانی و فرهنگ سازمانی به‌عنوان پیش‌نیازهای نهادی توسعه فردی شناسایی شده‌اند و نشان می‌دهند که بدون فراهم بودن زیرساخت‌ها و ارزش‌های سازمانی، توسعه فردی به‌صورت پایدار محقق نخواهد شد. در نهایت، عوامل محیطی شامل وضعیت خانوادگی و اجتماعی کارکنان، حاکی از آن است که توسعه فردی پدیده‌ای فراتر از مرزهای سازمان بوده و تحت تأثیر شرایط فرهنگی، اجتماعی و روابط بین‌فردی خارج از محیط کار نیز قرار دارد. این چهار تم اصلی، چارچوب مفهومی نهایی الگوی کیفی توسعه فردی در حوزه بانکداری را شکل می‌دهند.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که توسعه فردی در حوزه بانکداری پدیده‌ای چندبعدی و نظام‌مند است که از برهم‌کنش چهار دسته عامل اصلی شامل عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی شکل می‌گیرد. این ساختار مفهومی بیانگر آن است که توسعه فردی کارکنان بانکی نه تنها نتیجه تلاش‌های فردی یا آموزش‌های رسمی، بلکه محصول یک اکوسیستم پیچیده از ویژگی‌های شخصی، سبک مدیریت، بسترهای سازمانی و شرایط اجتماعی و خانوادگی است. برجسته شدن «عوامل فردی» به عنوان یکی از تم‌های اصلی، همسو با ادبیات نظری توسعه فردی است که بر نقش فعال فرد در یادگیری، خودرهبی و خودشکوفایی تأکید دارد (Baron & Parent, 2015; Dachner et al., 2021). در این پژوهش، مؤلفه‌هایی نظیر میل به یادگیری و پیشرفت، بلوغ ذهنی، اخلاق حرفه‌ای و خودکارآمدی در قالب عوامل فردی شناسایی شدند که نشان می‌دهد کارکنان بانکی برای توسعه فردی مؤثر، نیازمند آمادگی درونی، انگیزش پایدار و باور به توانمندی‌های خویش هستند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که خودکارآمدی و یادگیری مستمر را از پیش‌نیازهای اساسی توسعه فردی و حرفه‌ای می‌دانند، هم‌راستا است (Chang et al., 2018; Sadooghi et al., 2021).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این مطالعه، برجستگی نقش «خودکارآمدی» در میان مؤلفه‌های فردی بود؛ به گونه‌ای که این تم در تمامی مصاحبه‌ها تکرار شد و بالاترین میزان فراوانی را به خود اختصاص داد. این نتیجه نشان می‌دهد که در محیط پرتنش و پرمسئولیت بانکداری، احساس توانمندی، کنترل بر وظایف و باور به امکان موفقیت در مواجهه با چالش‌ها، نقش محوری در توسعه فردی کارکنان ایفا می‌کند. این یافته با پژوهش‌هایی که خودکارآمدی را عامل کلیدی در ارتقای عملکرد، سلامت روان و انگیزش کارکنان معرفی کرده‌اند، همخوانی دارد (Chang et al., 2018; Safari, 2017). علاوه بر این، تأکید مشارکت‌کنندگان بر اخلاق حرفه‌ای و بلوغ ذهنی نشان می‌دهد که توسعه فردی در

بانکداری تنها به مهارت‌های فنی محدود نیست، بلکه شامل ارزش‌ها، نگرش‌ها و توانایی‌های شناختی نیز می‌شود؛ موضوعی که در مطالعات مرتبط با رهبری اصیل و توسعه منابع انسانی نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Badri et al., 2022; Baron & Parent, 2015). در سطح مدیریتی، یافته‌ها نشان داد که «عوامل مدیریت» نقش تعیین‌کننده‌ای در تسهیل یا تضعیف توسعه فردی کارکنان دارند. تم‌هایی مانند قابل اعتماد بودن مدیر، تفویض اختیارات، سازوکارهای انگیزشی و حمایت مدیران، بیانگر آن است که رفتار و نگرش مدیران به‌طور مستقیم بر انگیزش، یادگیری و رشد فردی کارکنان اثر می‌گذارد. این نتیجه با پژوهش‌هایی که سبک رهبری و کیفیت رابطه مدیر-کارمند را از عوامل کلیدی توسعه فردی و شغلی می‌دانند، همسو است (Sadooghi et al., 2021; Vakili et al., 2022). به‌ویژه، قابل اعتماد بودن مدیر و ثبات در گفتار و کردار مدیریتی، به‌عنوان پایه‌ای برای ایجاد امنیت روانی و تمایل کارکنان به مشارکت در فرایندهای توسعه‌ای مطرح شد؛ موضوعی که در مطالعات حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی نیز تأیید شده است (Shojai, 2021; Smith et al., 2019). یافته‌ها همچنین نشان داد که تفویض اختیارات و ایجاد فرصت مشارکت، نقش مهمی در تقویت توسعه فردی کارکنان بانکی دارد. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند در تصمیم‌گیری‌ها نقش دارند و از استقلال نسبی برخوردارند، انگیزه بیشتری برای یادگیری، خلاقیت و ارتقای توانمندی‌های خود نشان می‌دهند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که مشارکت کارکنان و توانمندسازی را از پیش‌نیازهای توسعه فردی و سازمانی معرفی کرده‌اند، هم‌راستا است (Golabi et al., 2023; Jangholi et al., 2023). همچنین سازوکارهای انگیزشی نظیر نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، شایسته‌سالاری و بازخورد انگیزشی، به‌عنوان محرک‌های مهم توسعه فردی شناسایی شدند که این امر با ادبیات مربوط به انگیزش شغلی و توسعه منابع انسانی همخوانی دارد (Dachner et al., 2021; Fuka & Rolinek, 2018). در بعد سازمانی، یافته‌های پژوهش نشان داد که توسعه فردی بدون وجود زیرساخت‌ها و بسترهای مناسب سازمانی به‌سختی محقق می‌شود. تم‌هایی نظیر ساختار سازمانی منعطف، کار تیمی، حمایت سازمانی و فرهنگ سازمانی، بیانگر آن است که سازمان‌ها باید شرایط نهادی لازم برای رشد فردی کارکنان را فراهم کنند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر نقش فرهنگ یادگیری، ساختارهای منعطف و حمایت سازمانی در توسعه کارکنان تأکید دارند، همسو است (Chlebkova et al., 2015; Stachová et al., 2019). به‌ویژه، نهادینه شدن فرهنگ رشد و توسعه به‌عنوان یک ارزش سازمانی، نشان می‌دهد که توسعه فردی زمانی پایدار خواهد بود که در هنجارها و ارزش‌های سازمان ریشه بدواند. این یافته با نتایج مطالعات داخلی که بر اهمیت فرهنگ سازمانی در توسعه منابع انسانی تأکید کرده‌اند، همخوانی دارد (Badri et al., 2022; Hadian et al., 2024). از منظر سازمان‌های بانکی، اهمیت ساختار سازمانی منعطف و زیرساخت‌های فناورانه نیز قابل توجه است. با توجه به حرکت بانک‌ها به سمت بانکداری دیجیتال و داده‌محور، توسعه فردی کارکنان نیازمند دسترسی به فناوری‌های نوین، فرصت‌های یادگیری دیجیتال و ساختارهایی است که یادگیری و نوآوری را تسهیل کند. این یافته با پژوهش‌هایی که بر پیوند توسعه کارکنان با تحولات دیجیتال و الزامات جدید صنعت بانکداری تأکید دارند، هم‌راستا است (Khesal et al., 2025; Sudjianto & Zhang, 2024). همچنین نتایج پژوهش فرد و همکاران نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی در بانکداری ایران باید با ارزش‌ها و مسئولیت اجتماعی سازمان پیوند بخورد تا اثربخشی بیشتری داشته باشد (Fard et al., 2026). در نهایت، شناسایی «عوامل محیطی» به‌عنوان یکی از تم‌های اصلی، نشان می‌دهد که توسعه فردی کارکنان بانکی تحت تأثیر شرایط خارج از سازمان نیز قرار دارد. مؤلفه‌هایی نظیر وضعیت خانوادگی، حمایت همسران، محیط زندگی و وضعیت اجتماعی، بیانگر آن است که کارکنان

تجربیات و منابع روانی خود را از بیرون سازمان به درون آن منتقل می‌کنند. این یافته با پژوهش‌هایی که بر نقش حمایت اجتماعی و زمینه‌های فرهنگی-اجتماعی در توسعه فردی و سلامت روان تأکید دارند، همخوانی دارد (Chang et al., 2018; Omran & Suleiman, 2017). به‌ویژه در جامعه ایران، پیوندهای خانوادگی و اجتماعی نقش پررنگی در شکل‌گیری انگیزش و نگرش‌های شغلی افراد دارند و نادیده گرفتن این عوامل می‌تواند اثربخشی برنامه‌های توسعه فردی را کاهش دهد (Shojai, 2021; Vakili et al., 2022). در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که الگوی کیفی توسعه فردی در حوزه بانکداری باید نگاهی جامع و سیستمی داشته باشد و به‌طور هم‌زمان به عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی و محیطی توجه کند. این یافته‌ها با بخش قابل توجهی از ادبیات داخلی و خارجی هم‌راستا است، اما با تمرکز ویژه بر بستر نظام بانکی ایران، به غنای نظری و کاربردی دانش موجود می‌افزاید (Badri et al., 2022; Fard et al., 2026; Hadian et al., 2024). چنین الگویی می‌تواند مبنایی برای بازنگری در سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی بانک‌ها و طراحی مداخلات اثربخش‌تر در این حوزه باشد.

این پژوهش، همانند سایر مطالعات کیفی، با محدودیت‌هایی مواجه است که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، داده‌ها صرفاً از مدیران و خبرگان منابع انسانی یک بانک گردآوری شده است و تعمیم‌پذیری نتایج به سایر بانک‌ها یا سازمان‌های مالی باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، ماهیت تفسیری داده‌های کیفی ممکن است تحت تأثیر برداشت‌ها و پیش‌فرض‌های مشارکت‌کنندگان و پژوهشگر قرار گرفته باشد. سوم، محدودیت زمانی و دسترسی به برخی خبرگان می‌تواند بر عمق و گستره داده‌های گردآوری شده اثر گذاشته باشد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با بهره‌گیری از رویکردهای ترکیبی، به آزمون کمی الگوی استخراج‌شده در نمونه‌های بزرگ‌تر و در بانک‌های مختلف بپردازند. همچنین انجام مطالعات تطبیقی میان بانک‌های دولتی و خصوصی یا میان نظام بانکی ایران و سایر کشورها می‌تواند به غنای نتایج کمک کند. بررسی نقش متغیرهای جدیدی مانند هوش دیجیتال، یادگیری الکترونیکی و تاب‌آوری شغلی نیز می‌تواند افق‌های تازه‌ای برای توسعه ادبیات این حوزه بگشاید.

مدیران بانکی می‌توانند از نتایج این پژوهش برای طراحی برنامه‌های جامع توسعه فردی استفاده کنند که علاوه بر آموزش‌های تخصصی، به تقویت خودکارآمدی، اخلاق حرفه‌ای و انگیزش کارکنان توجه داشته باشد. همچنین توصیه می‌شود سیاست‌های مدیریتی به‌گونه‌ای بازنگری شوند که اعتماد، مشارکت و تفویض اختیارات در سازمان تقویت شود. در سطح سازمانی، ایجاد فرهنگ یادگیری، ساختارهای منعطف و حمایت از توازن کار و زندگی می‌تواند زمینه تحقق پایدار توسعه فردی کارکنان را فراهم سازد.

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 منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

Extended Abstract

Introduction

Individual development has increasingly been recognized as a strategic pillar of human resource management, particularly in knowledge-intensive and service-oriented sectors such as banking. Contemporary organizations operate in environments characterized by rapid technological change, heightened regulatory pressure, and growing expectations for ethical conduct, adaptability, and high-quality service delivery. In this context, banks rely heavily on the continuous development of their human capital to sustain competitiveness, manage risk, and respond effectively to environmental uncertainty. Individual development goes beyond short-term training initiatives and refers to a continuous, multidimensional process through which employees enhance their knowledge, skills, attitudes, values, and psychological capacities in alignment with both personal aspirations and organizational goals (Dachner et al., 2021; Fuka & Rolinek, 2018).

Theoretical and empirical studies emphasize that individual development is closely linked to self-efficacy, lifelong learning, ethical orientation, and personal responsibility, all of which are critical for effective performance in complex organizational settings (Baron & Parent, 2015; Chang et al., 2018). In service systems such as banking, where employees' judgments, interactions, and behaviors directly affect organizational reputation and customer trust, individual development acquires particular importance. Prior research suggests that well-designed development frameworks can lead to higher job performance, stronger organizational commitment, and improved psychological well-being among employees (Sadooghi et al., 2021; Smith et al., 2019).

Despite the growing body of research on employee development, much of the existing literature is grounded in non-financial sectors or developed within Western institutional contexts. Consequently, many proposed models lack sensitivity to sector-specific and cultural conditions, limiting their applicability in banking systems operating within different regulatory, social, and value-based environments (Chlebkova et al., 2015; Stachová et al., 2019). In Iran, although several studies have addressed personal development in education, public administration, and high-technology organizations, research focusing explicitly on the banking sector remains limited and fragmented (Badri et al., 2022; Vakili et al., 2022).

Recent developments in Iranian banking, including digital transformation, data-driven decision-making, and increased emphasis on accountability and social responsibility, have further highlighted the need for a comprehensive and context-sensitive individual development model (Fard et al., 2026; Sudjianto & Zhang, 2024). Studies addressing banking-related issues have tended to focus on customer behavior, leadership competencies, or digital capabilities, rather than offering an integrated view of individual development among employees (Baharvandi et al., 2025; Khesal et al., 2025; Shafiei et al., 2025). This gap underscores the importance of adopting qualitative approaches that can capture the lived experiences, perceptions, and meanings attributed to individual development by banking professionals themselves (Hadian et al., 2024; Taloukolaei et al., 2023).

Accordingly, this study seeks to design a qualitative model of individual development in the banking sector by systematically analyzing expert perspectives and identifying the core dimensions and components that shape individual development within the Iranian banking context (Safari, 2017; Shojai, 2021).

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design based on qualitative content analysis to explore and conceptualize individual development in the banking sector. The qualitative approach was selected due to the complex, multidimensional, and interpretive nature of individual development,

which is deeply embedded in personal experiences, organizational culture, and managerial practices.

The study population consisted of senior managers and human resource experts working in the Iranian banking system. Participants were selected using purposive sampling, followed by snowball sampling, to ensure access to individuals with substantial professional experience and in-depth knowledge of employee development processes. Data collection continued until theoretical saturation was achieved, meaning that no new concepts or insights emerged from additional interviews. In total, ten semi-structured interviews were conducted.

Data were collected through semi-structured interviews focusing on participants' perceptions of individual development, key influencing factors, organizational and managerial conditions, and environmental influences. Interviews were recorded with informed consent and transcribed verbatim. Data analysis followed a systematic coding process involving open coding to identify initial concepts, axial coding to organize related concepts into sub-themes, and selective coding to integrate sub-themes into higher-order themes and construct the final conceptual model.

Findings

The qualitative analysis resulted in the identification of a comprehensive set of codes, sub-themes, and main themes that collectively explain individual development in the banking sector. At the highest level of abstraction, four main themes emerged: individual factors, managerial factors, organizational factors, and environmental factors.

Individual factors constituted the most prominent dimension and encompassed elements such as willingness to learn and progress, pursuit of continuous education, self-initiative in personal growth, mental maturity, ethical orientation, and self-efficacy. Among these, self-efficacy appeared as a central and recurring concept, reflecting employees' belief in their ability to handle job-related challenges, achieve goals, and adapt to change. Participants emphasized that without a strong sense of self-efficacy, formal training and organizational support would have limited impact on individual development.

Managerial factors included trustworthiness of managers, supportive leadership behaviors, delegation of authority, motivational practices, and consistency between managerial words and actions. Findings indicated that managers play a pivotal role in shaping employees' developmental motivation by creating psychological safety, recognizing efforts, and providing meaningful feedback. Delegation and participation in decision-making were highlighted as mechanisms through which employees gain confidence and developmental experience.

Organizational factors comprised structural flexibility, availability of technological infrastructure, teamwork, organizational support, and the presence of a developmental organizational culture. Participants noted that individual development is unlikely to be sustained in rigid structures that limit learning opportunities and innovation. A culture that values growth, learning, and meritocracy was identified as a critical enabler of individual development.

Environmental factors reflected influences beyond the organization, including family support, living conditions, social status, and broader cultural norms. The findings suggested that employees' motivation and capacity for development are shaped not only by workplace conditions but also by their social and familial environments, which can either reinforce or hinder developmental efforts.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that individual development in the banking sector is a systemic and multidimensional phenomenon that cannot be fully understood through isolated variables or single-level interventions. The proposed qualitative model highlights the interdependence of

personal motivation, managerial behavior, organizational context, and environmental conditions in shaping developmental outcomes.

The centrality of individual factors, particularly self-efficacy and learning orientation, suggests that effective development initiatives must actively engage employees as agents of their own growth rather than passive recipients of training. At the same time, the strong influence of managerial factors underscores the importance of trust-based leadership, empowerment, and consistent support in fostering a developmental climate.

Organizational structures and cultures emerged as essential foundations for sustaining individual development over time. Flexible systems, supportive infrastructures, and a shared commitment to growth enable employees to translate personal motivation into tangible development outcomes. Moreover, recognition of environmental influences reflects a holistic understanding of employees as individuals embedded in broader social contexts.

In conclusion, this study offers a context-sensitive qualitative model of individual development tailored to the banking sector. The model provides a comprehensive framework for understanding how individual development emerges from the dynamic interaction of multiple factors. By adopting such an integrated perspective, banking organizations can design more effective, sustainable, and human-centered development strategies that align individual growth with organizational objectives.

References

- Amini, E., Yari Haj Attalo, J., & Daneshvar Harris, Z. (2022). Identify and prioritize the dimensions and components of transformational leadership in education based on Fundamental Change Document. *School administration*, 10(2), 118-146. https://jsa.uok.ac.ir/article_62378.html
- Badri, M., Moradi, H., Rahimian, H., Taheri, M., & Abbaspour, A. (2022). Designing a Model for the Personal Development Program of Primary School Principals with a Meta-Synthetic Approach. *Applied Educational Leadership*, 3(3), 49-68. https://ael.uma.ac.ir/article_1847.html
- Baharvandi, F., Shakeri, R., & Soltanpanah, H. (2025). Design and Validation of the Customer Forgiveness Formation Model in the Banking System. *Business, Marketing, and Finance Open*, 2(2), 24-38. <https://doi.org/10.61838/bmfopen.2.2.3>
- Baron, L., & Parent, É. (2015). Developing authentic leadership within a training context: Three phenomena supporting the individual development process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37-53. <https://doi.org/10.1177/1548051813519501>
- Chang, C. W., Yuan, R., & Chen, J. K. (2018). Social support and depression among Chinese adolescents: The mediating roles of self-esteem and self-efficacy. *Children and Youth Services Review*, 88, 128-134. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2018.03.001>
- Chlebkova, D., Misankova, M., & Kramarova, K. (2015). Planning of personal development and succession. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00828-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00828-X)
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
- Fard, A. R. K., Khorasgani, A. E., Gheitani, A., & Ebrahimpzadeh, R. (2026). Design and Validation of a Value-Based Human Resource Development Model Grounded in Social Responsibility Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): Evidence from the Iranian Banking Industry. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, 1-14. <https://journalrmde.com/index.php/jrmde/article/view/205>
- Fuka, J., & Rolinek, L. (2018). Human Resource Development System in a Sample Company. <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-92-3/224.pdf>
- Golabi, A., Agha Davod, S. R., & Aghasi, S. (2023). Identification of the dimensions and components of the talent management model in the department of education using the phenomenological analysis technique. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*. https://ijnaa.semnan.ac.ir/article_8217.html
- Hadian, S. Z., Salimi, L., & Fallah, V. (2024). Validation of a Personal Development Program Model Based on Workplace Learning in the Education System. *Future of Work and Digital Management Journal*, 2(4), 89-103. <https://www.journalfwdmj.com/index.php/fwdmj/article/view/78>
- Jahed, H., Rezaeyan, T., Nourian, M., & Shahmohammadi, N. (2022). Dimensions and Components of Dynamics in Primary Schools with Synthesis Research. <https://www.sid.ir/filesserver/je/51006720220410>

- Jangholi, F., Rahmani, J., & Karimian, H. (2023). Determining the Dimensions and Components of the Teachers Performance Evaluation Model. *Iranian Evolutionary Educational Psychology Journal*, 5(1), 240-249. <https://doi.org/10.52547/ieepj.5.1.240>
- Khesal, A. A., Vedadi, A., & Gholamzadeh, D. (2025). Design and Validation of a Competency Development Model for Digital Transformation Leadership in the Banking System. *Management Strategies and Engineering Sciences*, 7(2), 90-99. <https://doi.org/10.61838/msesj.7.2.9>
- Omran, A., & Suleiman, A. S. H. (2017). Identifying the competence components of the construction project managers in the Palestinian construction industry. *The Engineering Project Organization Journal*, 7(2), 2-27. <https://openjournals.test.library.sydney.edu.au/EPOJ/article/view/20044>
- Sadooghi, H., Abolghasemi, M., & Fazlollahi Qomshi, S. E. (2021). Identifying the Factors Influencing the Personal Development of Managers in High-Tech Companies (Case Study: Iran Telecommunications Company). *Career and Organizational Counseling*, 13(3), 25-40. https://jcoc.sbu.ac.ir/index.php/researchejuridique/article/viewFile/16990/article_101596.html
- Safari, M. (2017). *Designing a Comprehensive Model for the Personal Development of Managers: A Developmental Center Approach* Lorestan University, Lorestan, Iran]. <https://wspg.ir/>
- Shafiei, A. S. M., Taleghani, M., & Haghayegh, R. A. S. (2025). Designing and Validating a Behavioral Model of Banking System Customers. *Management Strategies and Engineering Sciences*, 7(3), 47-56. <https://doi.org/10.61838/msesj.7.3.5>
- Shojai, A. (2021). *Elucidating the Model of Personal Development (Case Study: Bank Ayandeh)* Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran]. <https://hamyaar.ir/post/484036>
- Smith, J. S., Jayaram, J., Ponsignon, F., & Wolter, J. S. (2019). Service recovery system antecedents: a contingency theory investigation. *Journal of Service Management*, 30(2), 276-300. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2018-0026>
- Stachová, K., Papula, J., Stacho, Z., & Kohnová, L. (2019). External partnerships in employee education and development as the key to facing industry 4.0 challenges. *Sustainability*, 11(2), 345. <https://doi.org/10.3390/su11020345>
- Sudjianto, A., & Zhang, A. (2024). Model validation practice in banking: A structured approach for predictive models. https://www.researchgate.net/publication/385091071_Model_Validation_Practice_in_Banking_A_Structured_Approach?_tp=eyJjb250ZXh0ljp7lnBhZ2UiOiJzY2lbnRpZmljQ29udHJpYnV0aW9ucyIsInByZXZpb3VzUGFnZSI6bnVsbH19
- Taloukolaei, F. R., Zamani, F., & Enayati, T. (2023). Qualitative Identification of Dimensions and Components of Good Governance in Relation to Organizational Intimacy and Organizational Development at Mazandaran University of Medical Sciences. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 3(1), 71-81. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.3.1.9>
- Vakili, Y., Hasanzadeh, A., Jafarnejad, S., & Mirhosseini Mohammadi, E. S. (2022). Proposing a Personal Development Model for Strategic Managers of the Foundation of the Oppressed and Disabled. *Human Resource Studies*, 12(3), 76-97. <https://www.sid.ir/paper/1113486/fa>