Journal of Management, Education and Development in Digital Age

Submission Date: 2026-02-21 Revision Date: 2026-07-06 Accept Date: 2026-07-13 Initial Publish Date: 2026-11-21 Final Publish Date: 2027-06-22

A Grounded Theory Model of the Effects of Interactive Training on Reducing Redundant In-Service Training at Refah Bank

1. Nima Jahanyar: Department of Educational Management, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

2. Reza Vala*: Department of Educational Sciences, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

3. Asghar Sharifi: Department of Educational Sciences, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

***Corresponding Author's Email Address: reza.vala@iau.ac.ir**

Abstract:

This study aimed to develop and validate a grounded theory model explaining how interactive training can reduce redundant in-service training at Refah Bank. An applied, developmental mixed-methods study was conducted using an exploratory sequential design. In the qualitative phase, semi-structured interviews were carried out with 11 banking, training, and human resource management experts selected purposively until theoretical saturation was achieved. Data were analyzed through open, axial, and selective coding based on grounded theory. In the quantitative phase, the population comprised 500 managers and employees of Refah Bank in Tehran Province, from whom 217 participants were selected by simple random sampling using Cochran's formula. A researcher-made questionnaire derived from the qualitative findings was administered. Data were analyzed in SPSS and SmartPLS using the Kolmogorov–Smirnov test, KMO and Bartlett's tests, Cronbach's alpha, composite reliability, confirmatory factor analysis, structural equation modeling, and Friedman's test. All hypothesized structural paths were significant. Causal conditions significantly predicted the central phenomenon (β=0.383, t=7.811), while contextual conditions (β=0.746, t=2.645) and intervening conditions (β=0.591, t=2.695) also exerted significant effects on it. The central phenomenon significantly predicted organizational strategies (β=0.687, t=9.117). Contextual conditions (β=0.193, t=8.078) and intervening conditions (β=0.762, t=6.374) significantly predicted strategies, and strategies strongly predicted outcomes (β=0.903, t=6.003). The explained variance was high for strategies (R^2=0.928), the central phenomenon (R^2=0.999), and outcomes (R^2=0.815). Friedman's test ranked organizational strategies first, with a mean rank of 5.91. Interactive training can reduce unnecessary in-service programs when embedded in an ethical, participatory, and learning-oriented organizational system supported by managerial processes, performance evaluation, meritocracy, and institutional commitment.

Keywords: Interactive training; redundant in-service training; grounded theory; organizational learning; Refah Bank.

How to Cite: Jahanyar, N., Vala, R., & Sharifi, A. (2027). A Grounded Theory Model of the Effects of Interactive Training on Reducing Redundant In-Service Training at Refah Bank. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(2), 1-23.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال

تاریخ ارسال مقاله: ۱۴۰۴/۱۲/۰۲ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۴/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۲۲ تاریخ انتشار اولیه: ۱۴۰۵/۰۸/۳۰ تاریخ انتشار نهایی: ۱۴۰۶/۰۴/۰۱

ارائه مدل داده‌بنیاد اثرات آموزش تعاملی بر کاهش آموزش‌های ضمن‌خدمت زائد در بانک رفاه

۱. نیما جهانیار: گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۲. رضا والا*: گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۳. اصغر شریفی: گروه علوم تربیتی واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: reza.vala@iau.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل داده‌بنیاد اثرات آموزش تعاملی بر کاهش آموزش‌های ضمن‌خدمت زائد در بانک رفاه انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای ـ کاربردی و از نظر روش، آمیخته با طرح اکتشافی متوالی بود. در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۱ نفر از خبرگان صنعت بانکداری، آموزش و مدیریت منابع انسانی انجام شد که به روش هدفمند انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های کیفی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۵۰۰ نفر از مدیران و کارکنان بانک رفاه استان تهران بود که از میان آنان ۲۱۷ نفر براساس فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها با پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی گردآوری و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS وSmartPLS ، آزمون‌های کولموگروف–اسمیرنوف، KMOو بارتلت، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌سازی معادلات ساختاری و آزمون فریدمن تحلیل شدند. تمامی مسیرهای ساختاری مدل معنادار بودند. عوامل علّی بر مقوله محوری اثر مثبت و معناداری داشتند (β=۰.۳۸۳، t=۷.۸۱۱). آثار عوامل زمینه‌ای (β=۰.۷۴۶، t=۲.۶۴۵) و مداخله‌گر (β=۰.۵۹۱، t=۲.۶۹۵) بر مقوله محوری نیز معنادار بود. مقوله محوری راهبردهای سازمانی را به‌طور معناداری پیش‌بینی کرد (β=۰.۶۸۷، t=۹.۱۱۷). همچنین عوامل زمینه‌ای (β=۰.۱۹۳، t=۸.۰۷۸) و مداخله‌گر (β=۰.۷۶۲، t=۶.۳۷۴) بر راهبردها اثر معناداری داشتند و راهبردها نیز پیامدهای مدل را با ضریب بالایی پیش‌بینی کردند (β=۰.۹۰۳، t=۶.۰۰۳). ضرایب تعیین برای راهبردها، مقوله محوری و پیامدها به‌ترتیب ۰.۹۲۸، ۰.۹۹۹ و ۰.۸۱۵ بود. در آزمون فریدمن، راهبردهای سازمانی با میانگین رتبه ۵.۹۱ در جایگاه نخست قرار گرفتند. آموزش تعاملی زمانی می‌تواند آموزش‌های ضمن‌خدمت غیرضروری را کاهش دهد که در یک نظام سازمانی اخلاق‌مدار، مشارکتی و یادگیرنده و با حمایت مدیریت، ارزیابی عملکرد، شایسته‌سالاری و راهبردهای آموزشی هدفمند استقرار یابد.

کلیدواژگان: *آموزش تعاملی؛ آموزش ضمن‌خدمت زائد؛ نظریه داده‌بنیاد؛ یادگیری سازمانی؛ بانک رفاه.*

نحوه استناددهی: جهانیار، نیما.، والا، رضا.، و شریفی، اصغر. (۱۴۰۶). ارائه مدل داده‌بنیاد اثرات آموزش تعاملی بر کاهش آموزش‌های ضمن‌خدمت زائد در بانک رفاه. *مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال*، ۴(۲)، ۲۳-۱.

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

مقدمه

در محیط رقابتی و متحول کنونی، سرمایه انسانی به یکی از مهم‌ترین منابع ایجاد مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده است و سازمان‌ها برای حفظ توان سازگاری، ارتقای کیفیت خدمات و پاسخ‌گویی مؤثر به تغییرات محیطی، ناگزیرند دانش، مهارت و نگرش کارکنان خود را به‌صورت مستمر توسعه دهند. آموزش کارکنان در چنین بستری صرفاً فعالیتی پشتیبان یا مقطعی نیست، بلکه بخشی از نظام راهبردی مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند ظرفیت یادگیری سازمان، قابلیت حل مسئله، نوآوری، انعطاف‌پذیری و کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش دهد. به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی و مالی که عملکرد کارکنان مستقیماً با اعتماد مشتریان، دقت فرایندها، رعایت مقررات و کیفیت تجربه دریافت خدمت پیوند دارد، هرگونه ضعف در نظام آموزش می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای برای عملکرد سازمانی به همراه داشته باشد. یافته‌های مربوط به مدیریت راهبردی منابع انسانی نیز نشان می‌دهند که رویه‌های توسعه‌دهنده منابع انسانی، از طریق تقویت دلبستگی شغلی و ایجاد نگرش مثبت نسبت به سازمان، می‌توانند ماندگاری و مشارکت مؤثر کارکنان را افزایش دهند (Sepahvand & Bagherzadeh Khodashahri, 2021). ازاین‌رو، آموزش هنگامی می‌تواند به یک سرمایه‌گذاری سازمانی تبدیل شود که با راهبردهای کلان، نیازهای واقعی مشاغل و انتظارات کارکنان هماهنگ باشد.

آموزش ضمن خدمت یکی از مهم‌ترین سازوکارهای توسعه منابع انسانی است که با هدف به‌روزرسانی دانش حرفه‌ای، ارتقای مهارت‌های شغلی، اصلاح نگرش‌ها و آماده‌سازی کارکنان برای مواجهه با مسئولیت‌ها و چالش‌های جدید طراحی می‌شود. تغییر سریع قوانین، فناوری‌ها، ساختارهای سازمانی و انتظارات مشتریان موجب شده است که دانش اولیه کارکنان برای پاسخ‌گویی بلندمدت به نیازهای شغلی کافی نباشد. از این منظر، آموزش ضمن خدمت فرایندی مداوم است که فاصله میان قابلیت‌های موجود کارکنان و شایستگی‌های موردنیاز سازمان را کاهش می‌دهد. بررسی علمی ضرورت آموزش ضمن خدمت معلمان نیز نشان داده است که این نوع آموزش می‌تواند به بازسازی دانش حرفه‌ای، افزایش توانایی انطباق با تحولات و بهبود کیفیت انجام وظایف منجر شود (Parandin & Najafi, 2022). در حوزه پرستاری نیز آموزش ضمن خدمت به‌عنوان ابزاری ضروری برای حفظ صلاحیت حرفه‌ای، ارتقای ایمنی و هماهنگی عملکرد کارکنان با تحولات علمی و اجرایی شناخته شده است (Mohammadzadeh, 2025). اگرچه زمینه‌های آموزشی و بانکی از نظر ماهیت فعالیت متفاوت‌اند، اصل مشترک آن است که کارکنان برای ارائه خدمات باکیفیت، به یادگیری مستمر و متناسب با شرایط واقعی کار نیاز دارند.

اثربخشی آموزش ضمن خدمت، صرفاً با تعداد دوره‌های برگزارشده، ساعات آموزشی یا حجم محتوای ارائه‌شده سنجیده نمی‌شود؛ بلکه معیار اصلی آن، میزان انتقال یادگیری به محیط کار و ایجاد تغییر قابل مشاهده در دانش، مهارت، نگرش و عملکرد کارکنان است. مطالعه دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان جهاد کشاورزی نشان داد که ارزیابی موفقیت این دوره‌ها باید بر اساس میزان ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای و کاربرد نتایج یادگیری در وظایف شغلی انجام شود (Khosravipour & Ahmadian, 2024). همچنین شواهد حاصل از آموزش معلمان در سومالی‌لند بیانگر آن است که مشارکت در برنامه‌های ضمن خدمت می‌تواند موجب بهبود مهارت‌های تدریس، توانایی‌های حرفه‌ای و اعتماد کارکنان به قابلیت‌های خود شود، مشروط بر آنکه محتوای دوره‌ها با نیازهای عملی آنان همخوانی داشته باشد (Saed, 2025). بنابراین، ارزش واقعی یک برنامه آموزشی در میزان اثری است که بر رفتار و عملکرد کارکنان برجای می‌گذارد، نه در برگزاری صوری آن یا صدور گواهی پایان دوره.

با وجود اهمیت آموزش ضمن خدمت، یکی از مسائل مهم در بسیاری از سازمان‌ها، گسترش دوره‌هایی است که از نیازسنجی معتبر، هدف‌گذاری روشن، محتوای کاربردی و سازوکار ارزیابی مناسب برخوردار نیستند. این دوره‌ها را می‌توان در قالب «آموزش‌های ضمن خدمت زائد» مفهوم‌پردازی کرد؛ آموزش‌هایی که یا با نیازهای واقعی کارکنان و سازمان تناسب ندارند، یا محتوای آنها تکراری و غیرکاربردی است، یا پس از اجرا به تغییر معناداری در عملکرد منجر نمی‌شوند. آموزش زائد ممکن است از نظر ظاهری بخشی از برنامه توسعه کارکنان باشد، اما در عمل زمان، بودجه و انرژی سازمان را مصرف کرده و حتی نگرش منفی کارکنان نسبت به یادگیری سازمانی ایجاد کند. هنگامی که کارکنان بارها در دوره‌هایی شرکت می‌کنند که ارتباط روشنی با وظایف آنان ندارد، انگیزه مشارکت، اعتماد به نظام آموزش و تمایل به انتقال یادگیری کاهش می‌یابد. در مقابل، برنامه‌هایی که از طراحی حرفه‌ای، نیازسنجی دقیق و ارتباط روشن با مسائل محیط کار برخوردارند، امکان بیشتری برای ارتقای شایستگی‌های واقعی کارکنان دارند. طراحی و اعتبارسنجی مدل

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس نیز نشان داده است که توسعه حرفه‌ای مؤثر نیازمند پیوند منسجم میان نیازهای شغلی، برنامه آموزشی، حمایت سازمانی و ارزیابی مستمر است (Esfahani et al., 2020).

نیازسنجی، نقطه آغاز جلوگیری از آموزش‌های زائد است؛ زیرا هر برنامه آموزشی باید بر اساس شکاف مشخصی میان وضع موجود و وضع مطلوب طراحی شود. بدون شناسایی دقیق نیازهای شناختی، مهارتی و رفتاری فراگیران، محتوای آموزشی ممکن است با سطح توانایی، مسئولیت‌های شغلی یا مسائل واقعی آنان سازگار نباشد. مطالعه نیازهای زبانی و مهارتی فراگیران نشان داده است که طراحی برنامه و محتوای آموزشی باید مستقیماً از نیازهای واقعی مخاطبان و موقعیت‌های کاربرد آموخته‌ها نشئت گیرد (Ulla & Winitkun, 2017). این اصل در آموزش سازمانی نیز صادق است؛ به این معنا که نیازهای آموزشی کارکنان بانک باید بر اساس تحلیل شغل، ارزیابی عملکرد، تغییرات مقرراتی، انتظارات مشتریان و تحولات فناوری تعیین شود. هنگامی که برنامه‌های آموزشی صرفاً بر اساس الگوهای ثابت، تصمیم‌های اداری یا تکرار برنامه‌های سال‌های گذشته تدوین شوند، احتمال شکل‌گیری محتوای زائد و کم‌اثر افزایش می‌یابد. بنابراین، کاهش آموزش‌های غیرضروری مستلزم حرکت از برنامه‌ریزی عرضه‌محور به طراحی تقاضامحور و مسئله‌محور است.

یکی دیگر از کاستی‌های آموزش‌های سنتی، قرار دادن کارکنان در نقش دریافت‌کنندگان منفعل اطلاعات است. در این الگو، مدرس محتوای از پیش تعیین‌شده را منتقل می‌کند و فراگیران فرصت محدودی برای پرسش، تبادل تجربه، تمرین، بازخورد و حل مسائل واقعی دارند. چنین رویکردی ممکن است به یادگیری سطحی و کوتاه‌مدت منجر شود و احتمال انتقال آموخته‌ها به محیط کار را کاهش دهد. در مقابل، آموزش تعاملی بر مشارکت فعال فراگیران، گفت‌وگو، همکاری، بازخورد مستمر، یادگیری تجربی و ساخت مشترک دانش تأکید دارد. در آموزش تعاملی، کارکنان صرفاً مخاطب برنامه نیستند، بلکه در تشخیص مسئله، تحلیل موقعیت، تولید راه‌حل و ارزیابی نتایج مشارکت می‌کنند. مطالعه یادگیری از الگوهای حرفه‌ای در محیط‌های بالینی نشان داده است که مشاهده، تعامل اجتماعی، بازاندیشی و گفت‌وگو با افراد باتجربه، بخش مهمی از فرایند یادگیری حرفه‌ای را تشکیل می‌دهد (Horsburgh & Ippolito, 2018). ازاین‌رو، آموزش تعاملی می‌تواند با پیوند دادن دانش نظری به تجربه عملی، امکان یادگیری عمیق‌تر و کاربردی‌تر را فراهم کند.

تعامل در فرایند آموزش تنها به ارتباط میان مدرس و فراگیر محدود نمی‌شود، بلکه روابط میان همکاران، تبادل تجربه و شکل‌گیری شبکه‌های یادگیری نیز در آن اهمیت دارد. روابط اجتماعی می‌توانند انتقال دانش ضمنی، اعتماد متقابل، احساس تعلق و تمایل به همکاری را تقویت کنند. پژوهش درباره شکل‌گیری روابط دوستانه میان دانشجویان بین‌المللی و بومی نشان داده است که تعامل مستمر، فرصت‌های ارتباطی و تجربه‌های مشترک، زمینه شکل‌گیری روابط معنادار و کاهش فاصله‌های اجتماعی را فراهم می‌کنند (Robinson et al., 2019). این یافته را می‌توان به محیط‌های سازمانی تعمیم داد؛ زیرا دوره‌های آموزشی تعاملی می‌توانند کارکنان واحدهای مختلف را در موقعیت تبادل نظر، شناخت تجربه‌های یکدیگر و حل مشترک مسائل قرار دهند. در بانک‌ها که بسیاری از فرایندها میان واحدهای مختلف جریان دارند، یادگیری تعاملی می‌تواند از طریق کاهش جزیره‌ای عمل کردن واحدها و تقویت زبان مشترک سازمانی، کیفیت اجرای فرایندها را افزایش دهد.

آموزش تعاملی همچنین می‌تواند از طریق افزایش درگیری شناختی و عاطفی فراگیران، نگرش آنان را نسبت به دوره‌های ضمن خدمت بهبود بخشد. ارزیابی اثربخشی برنامه آنلاین آموزش معلمان نشان داده است که واکنش مثبت فراگیران، کیفیت تجربه یادگیری و میزان یادگیری حاصل‌شده، شاخص‌های مهم ارزیابی یک برنامه آموزشی هستند (Puripunyavanich, 2025). هنگامی که کارکنان احساس کنند محتوای دوره با مسائل واقعی آنها مرتبط است، امکان اظهار نظر دارند و از تجربه‌هایشان در فرایند آموزش استفاده می‌شود، انگیزه بیشتری برای مشارکت و کاربرد آموخته‌ها خواهند داشت. در مقابل، دوره‌های یک‌سویه، تکراری و فاقد ارتباط با مسائل محیط کار، ممکن است صرفاً به حضور فیزیکی یا ثبت اداری مشارکت منجر شوند. بنابراین، آموزش تعاملی با تغییر نقش فراگیر از دریافت‌کننده منفعل به شریک فرایند یادگیری، می‌تواند یکی از سازوکارهای اصلی کاهش آموزش‌های زائد باشد.

مطالعات جدید نشان داده‌اند که آثار آموزش ضمن خدمت تنها به افزایش دانش و مهارت محدود نیست، بلکه می‌تواند بر بهزیستی، خودکارآمدی و کیفیت تجربه شغلی کارکنان نیز اثرگذار باشد. آموزش ضمن خدمت مدیریت کلاس، از طریق افزایش تسلط حرفه‌ای و فراهم کردن ابزارهای کاربردی برای مواجهه با موقعیت‌های دشوار، می‌تواند به بهبود بهزیستی معلمان کمک کند (Maunula & Harju-Luukkainen, 2026). این نتیجه اهمیت طراحی آموزش‌هایی را نشان می‌دهد که مشکلات واقعی محیط کار را هدف قرار می‌دهند و منابع عملی برای مقابله با فشارهای حرفه‌ای در اختیار کارکنان می‌گذارند. همچنین آموزش‌های تجربی که محیط و طبیعت را به‌عنوان بخشی از فرایند یادگیری در

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

نظر می‌گیرند، می‌توانند نگرش‌ها، شیوه تدریس و میزان درگیری فراگیران را تغییر دهند (Theodosaki et al., 2025). وجه مشترک این مطالعات آن است که آموزش زمانی اثرگذارتر می‌شود که از انتقال انتزاعی مطالب فراتر رود و فراگیر را در تجربه، تأمل و کاربرد عملی دانش درگیر کند.

تحولات فناورانه نیز ظرفیت‌های جدیدی برای طراحی آموزش تعاملی و کاهش اتلاف آموزشی فراهم کرده‌اند. فناوری‌های نوین امکان شخصی‌سازی محتوا، آموزش در زمان و مکان مناسب، ارائه بازخورد فوری، شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی و پایش مستمر پیشرفت فراگیران را ایجاد می‌کنند. بررسی فناوری‌های نوین در آموزش مدارس نشان داده است که ابزارهای دیجیتال می‌توانند دسترسی به منابع، تنوع روش‌های تدریس و کیفیت تعامل آموزشی را افزایش دهند (Izadi Raeini, 2023). ظهور هوش مصنوعی نیز افق‌های تازه‌ای برای تحلیل نیازهای یادگیری، تولید محتوای سازگار با سطح فراگیر، طراحی مسیرهای شخصی‌سازی‌شده و ارزیابی هوشمند ایجاد کرده است (Kamalov et al., 2023). در محیط بانکی، استفاده هدفمند از سامانه‌های یادگیری دیجیتال و فناوری‌های هوشمند می‌تواند به شناسایی دقیق‌تر شکاف‌های مهارتی، جلوگیری از ارائه محتوای تکراری و هدایت کارکنان به دوره‌های متناسب با نیازهای واقعی آنان کمک کند.

بااین‌حال، کاربرد فناوری به‌تنهایی تضمین‌کننده اثربخشی آموزش نیست. تجربه آموزش از راه دور در دوران همه‌گیری نشان داد که کیفیت یادگیری به طراحی آموزشی، دسترسی به زیرساخت، آمادگی کاربران، حمایت فنی و میزان تعامل بستگی دارد (Garrote, 2021). مطالعات تطبیقی درباره یادگیری سیار در شرایط بحرانی نیز بر ضرورت طراحی انعطاف‌پذیر، دسترسی عادلانه، پشتیبانی آموزشی و توجه به زمینه استفاده تأکید کرده‌اند (Hall et al., 2020). بنابراین، دیجیتالی کردن آموزش‌های سنتی، بدون تغییر در طراحی و بدون ایجاد تعامل واقعی، ممکن است صرفاً شکل جدیدی از آموزش زائد تولید کند. استفاده اثربخش از فناوری زمانی تحقق می‌یابد که ابزار دیجیتال در خدمت هدف آموزشی، مشارکت فعال، بازخورد، حل مسئله و ارزیابی عملکرد قرار گیرد. ازاین‌رو، کیفیت آموزش تعاملی باید بر اساس یکپارچگی میان فناوری، محتوا، روش تدریس، نیازهای فراگیران و حمایت سازمانی سنجیده شود.

اثربخشی آموزش سازمانی افزون بر ویژگی‌های دوره، تحت تأثیر بستر فرهنگی و مدیریتی سازمان قرار دارد. جو سازمانی، کیفیت روابط، اعتماد، عدالت، حمایت مدیران و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند نگرش کارکنان به آموزش و آمادگی آنان برای به‌کارگیری آموخته‌ها را تقویت یا تضعیف کنند. بررسی عوامل مؤثر بر جو سازمانی نشان داده است که رویه‌های مدیریت منابع انسانی و ترکیب شرایط سازمانی، نقش مهمی در شکل‌گیری تجربه کارکنان از محیط کار دارند (Escamilla-Fajardo et al., 2019). اگر نظام پاداش، ارزیابی عملکرد و ارتقای شغلی ارتباطی با یادگیری و توسعه شایستگی نداشته باشد، کارکنان ممکن است آموزش را صرفاً الزام اداری تلقی کنند. در مقابل، هنگامی که مدیران از یادگیری حمایت کنند، برای کاربرد آموخته‌ها فرصت ایجاد شود و مشارکت آموزشی در تصمیم‌های شغلی منعکس گردد، آموزش به بخشی از فرهنگ سازمان تبدیل می‌شود. بنابراین، کاهش آموزش‌های زائد مستلزم اصلاح هم‌زمان طراحی آموزشی و زمینه سازمانی انتقال یادگیری است.

در سازمان‌های بانکی، پیچیدگی قوانین مالی، حساسیت اطلاعات، توسعه بانکداری دیجیتال، تنوع خدمات و ضرورت پاسخ‌گویی دقیق به مشتریان، اهمیت نظام آموزشی کارآمد را دوچندان کرده است. کارکنان بانک باید علاوه بر دانش تخصصی، در حوزه‌هایی مانند ارتباط با مشتری، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت ریسک، امنیت اطلاعات، فناوری‌های بانکی و حل تعارض مهارت داشته باشند. بااین‌حال، تنوع نیازها ممکن است سازمان را به سمت افزایش تعداد دوره‌ها سوق دهد، بدون آنکه درباره میزان ضرورت، هم‌پوشانی یا اثربخشی آنها ارزیابی دقیقی انجام شود. در چنین وضعیتی، هزینه آموزشی افزایش می‌یابد، اما لزوماً کیفیت عملکرد بهبود نمی‌یابد. رویکرد تعاملی می‌تواند با وارد کردن کارکنان، مدیران و متخصصان در فرایند نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزیابی، به حذف محتواهای تکراری و تمرکز بر مسائل اولویت‌دار کمک کند. همچنین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای هنگامی پایدارترند که در یک مدل منسجم، نقش مدیران، مربیان، ساختار سازمانی و سازوکارهای ارزیابی مشخص شود (Esfahani et al., 2020).

یکی از ابعاد مهم آموزش تعاملی، تبدیل تجربه‌های پراکنده کارکنان به دانش سازمانی است. در بانک‌ها، بخش قابل‌توجهی از دانش موردنیاز برای حل مسائل مشتریان یا اجرای فرایندها، در تجربه عملی کارکنان نهفته است و ممکن است در دستورالعمل‌های رسمی ثبت نشده باشد. روش‌هایی مانند مطالعه موردی، بحث گروهی، یادگیری همکارانه، مربیگری، ایفای نقش و شبیه‌سازی می‌توانند این دانش ضمنی را آشکار و در اختیار دیگران قرار دهند. یادگیری از الگوهای حرفه‌ای نیز نشان می‌دهد که مشاهده عملکرد افراد باتجربه، همراه با تحلیل انتقادی و بازخورد، می‌تواند مهارت‌های پیچیده را توسعه دهد (Horsburgh & Ippolito, 2018). در نتیجه، آموزش تعاملی می‌تواند به جای تولید

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

دوره‌های متعدد و جدا از محیط کار، از ظرفیت تجربه کارکنان برای طراحی آموزش‌های مسئله‌محور استفاده کند و از این طریق تناسب، اعتبار و قابلیت کاربرد محتوای آموزشی را افزایش دهد.

با وجود گسترش مطالعات آموزش ضمن خدمت، بخش عمده پژوهش‌ها بر ارزیابی نتایج یک دوره مشخص یا اندازه‌گیری تغییرات دانش و مهارت تمرکز کرده‌اند. شواهد موجود، اثربخشی آموزش‌های هدفمند را در ارتقای مهارت حرفه‌ای تأیید کرده‌اند (Khosravipour & Ahmadian, 2024; Saed, 2025) و مطالعات جدید نیز اهمیت تجربه یادگیری، مشارکت فراگیر و واکنش او به برنامه را نشان داده‌اند (Puripunyavanich, 2025). بااین‌حال، کاهش آموزش‌های ضمن خدمت زائد پدیده‌ای چندبعدی است که تنها با بررسی کیفیت یک دوره توضیح داده نمی‌شود. این پدیده می‌تواند تحت تأثیر نیازسنجی، فرهنگ سازمانی، رفتار مدیران، انگیزش کارکنان، ساختار تصمیم‌گیری، نظام ارزیابی، فناوری، مقررات و شرایط محیطی قرار گیرد. بنابراین، برای شناخت آن به رویکردی نیاز است که بتواند روابط میان شرایط علّی، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردهای سازمانی و پیامدهای حاصل را به‌صورت یکپارچه تبیین کند.

در ادبیات موجود، فناوری‌های آموزشی، آموزش آنلاین، توسعه حرفه‌ای، یادگیری تجربی و آموزش ضمن خدمت عمدتاً به‌طور جداگانه بررسی شده‌اند، در حالی که هنوز الگوی جامعی برای تبیین چگونگی اثرگذاری آموزش تعاملی بر کاهش دوره‌های غیرضروری در سازمان‌های بانکی ارائه نشده است. از سوی دیگر، انتقال مستقیم الگوهای آموزشی مدارس، دانشگاه‌ها یا سازمان‌های عمومی به بانک‌ها ممکن است پیچیدگی‌های فرهنگی، مقرراتی و خدماتی این سازمان‌ها را نادیده بگیرد. ماهیت زمینه‌مند موضوع ایجاب می‌کند که مفاهیم و روابط اصلی از تجربه مدیران، خبرگان و کارکنان همان سازمان استخراج شوند. استفاده از نظریه داده‌بنیاد می‌تواند زمینه کشف فرایندها و روابطی را فراهم کند که در مدل‌های از پیش تعیین‌شده کمتر دیده شده‌اند و سپس اعتبار مدل حاصل از طریق بررسی کمی آزمون شود. چنین رویکردی امکان می‌دهد آموزش تعاملی نه فقط به‌عنوان یک روش تدریس، بلکه به‌عنوان سازوکاری راهبردی، فرهنگی و مدیریتی برای اصلاح نظام آموزش کارکنان مفهوم‌پردازی شود.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر ارائه و اعتبارسنجی مدل داده‌بنیاد اثرات آموزش تعاملی بر کاهش آموزش‌های ضمن خدمت زائد در بانک رفاه بود.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به ماهیت چندبعدی موضوع و ضرورت شناسایی عمیق عوامل مؤثر بر آن، روش پژوهش از نوع آمیخته کیفی ـ کمی است. در بخش کیفی، از رویکرد اکتشافی و روش نظریه داده‌بنیاد برای شناسایی مؤلفه‌ها، مقوله‌ها و طراحی مدل استفاده شد و در بخش کمی، مدل استخراج‌شده از طریق روش‌های آماری، اولویت‌بندی و اعتبارسنجی گردید. بنابراین، پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای ـ کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی ـ پیمایشی است. مبنای روش‌شناختی پژوهش نیز بر ترکیب دو پارادایم پدیدارشناسی در بخش کیفی و اثبات‌گرایی در بخش کمی استوار است. در مرحله کیفی، از آنجا که الگوی جامعی برای تبیین اثرات آموزش تعاملی بر کاهش آموزش‌های ضمن خدمت زائد در بستر مورد مطالعه وجود نداشت، از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. این روش امکان می‌دهد تا داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، به‌صورت نظام‌مند تحلیل شده و از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مدل مفهومی پژوهش استخراج شود. جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان صنعت بانکداری، خبرگان دانشگاهی و مشاوران برجسته سازمانی بود. نمونه‌گیری در این بخش به‌صورت هدفمند و در دسترس انجام شد و تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در این مرحله، مصاحبه با خبرگان تا زمانی ادامه پیدا کرد که داده‌های جدید، مفهوم یا مقوله تازه‌ای به یافته‌های پیشین اضافه نکردند.

در بخش کمی پژوهش، جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان بانک رفاه استان تهران بود که تعداد آنان ۵۰۰ نفر گزارش شده است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و حجم نمونه ۲۱۷ نفر تعیین گردید. نمونه‌گیری در این مرحله به روش تصادفی ساده انجام شد. داده‌های کمی از طریق پرسشنامه بسته گردآوری شد؛ پرسشنامه‌ای که بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده از بخش کیفی و ادبیات پژوهش طراحی گردید. هدف از اجرای بخش کمی، اولویت‌بندی عوامل شناسایی‌شده، بررسی روابط میان مؤلفه‌ها و اعتبارسنجی مدل نهایی پژوهش بود. روش گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر در دو سطح کتابخانه‌ای و میدانی انجام شد. در بخش کتابخانه‌ای، منابع علمی شامل کتاب‌ها، مقالات فارسی و انگلیسی، پایان‌نامه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر برای تدوین مبانی نظری و شناسایی اولیه ابعاد موضوع بررسی شد. کلیدواژه‌هایی مانند آموزش تعاملی

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

و آموزش‌های ضمن خدمت زائد در پایگاه‌هایی نظیرProQuest ، Springer، ScienceDirect، Emerald، EBSCO، Sage، ERICو Google Scholar جست‌وجو شد. در بخش میدانی، داده‌های کیفی از طریق مصاحبه عمیق و داده‌های کمی از طریق پرسشنامه بسته گردآوری گردید.

برای تحلیل داده‌های کیفی، از فرآیند سه‌مرحله‌ای کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. در مرحله کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به واحدهای مفهومی کوچک‌تر تقسیم و مفاهیم اولیه استخراج شدند. در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم مشابه در قالب مقوله‌ها سازمان‌دهی شدند و روابط میان شرایط علّی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص گردید. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله مرکزی تعیین و سایر مقوله‌ها به‌صورت نظام‌مند حول آن سازمان‌دهی شدند تا مدل نهایی پژوهش شکل گیرد.

در بخش کمی، برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده شد. ابتدا آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و متغیرهای پژوهش به کار رفت. سپس برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف ـ اسمیرنوف، برای بررسی کفایت نمونه از شاخص KMOو برای اولویت‌بندی عوامل از آزمون فریدمن استفاده شد. در ادامه، به‌منظور بررسی روابط میان سازه‌ها و اعتبارسنجی مدل، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار Smart PLS بهره گرفته شد. روایی ابزارهای پژوهش در دو بخش کیفی و کمی بررسی شد. در بخش کیفی، روایی محتوایی مصاحبه‌ها از طریق بررسی ادبیات موضوع، طراحی سؤالات باز و اخذ نظر اساتید و خبرگان تأمین گردید. همچنین برای افزایش اعتبار یافته‌های کیفی، کدهای استخراج‌شده با برخی مصاحبه‌شوندگان و خبرگان در میان گذاشته شد و اصلاحات لازم اعمال گردید. در بخش کمی، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظر اساتید راهنما، مشاور و خبرگان حوزه مدیریت بررسی شد و روایی سازه نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد آزمون قرار گرفت.

پایایی پژوهش نیز متناسب با ماهیت کیفی و کمی آن بررسی شد. در بخش کیفی، پایایی از طریق بازبینی کدگذاری‌ها، کنترل توافق میان کدگذاران و بررسی مجدد مقوله‌بندی داده‌ها ارزیابی شد. در بخش کمی، برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده گردید. همچنین پیش‌آزمونی با ۳۰ پرسشنامه انجام شد و گویه‌هایی که مقدار آلفای کرونباخ آن‌ها کمتر از ۰/۷ بود، حذف یا اصلاح شدند. مقادیر بالاتر از ۰/۷ برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، نشان‌دهنده سازگاری درونی مناسب سازه‌ها در مدل پژوهش بود.

به‌طور کلی، پژوهش حاضر در سه فاز اجرا شد: نخست، شناسایی عوامل نقش‌آفرین در آموزش تعاملی بر کاهش آموزش‌های ضمن خدمت زائد از طریق روش کیفی نظریه داده‌بنیاد؛ دوم، اولویت‌بندی عوامل شناسایی‌شده با استفاده از آزمون فریدمن؛ و سوم، بررسی روابط میان عوامل، آزمون برازش مدل و دستیابی به مدل نهایی از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری. این ترکیب روش‌شناختی موجب شد که پژوهش از یک‌سو از عمق تحلیلی رویکرد کیفی برخوردار باشد و از سوی دیگر، از طریق روش‌های کمی، امکان اعتبارسنجی و تعمیم‌پذیری نسبی یافته‌ها فراهم شود.

یافته‌ها

در این بخش، یافته‌های حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی ارائه می‌شود. در بخش کیفی، داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان از طریق روش نظریه داده‌بنیاد تحلیل و مقوله‌های اصلی پژوهش استخراج گردید. سپس در بخش کمی، مدل حاصل از مرحله کیفی با استفاده از داده‌های پرسشنامه‌ای مورد آزمون، اولویت‌بندی و اعتبارسنجی قرار گرفت. در نهایت، روابط میان متغیرها و برازش مدل پژوهش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی شد.

در مرحله کیفی پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت، آموزش و بانکداری انجام شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. مشخصات مشارکت‌کنندگان در جدول زیر ارائه شده است.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان بخش کیفی

متغیر	طبقه‌بندی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۹	۸۱/۸
	زن	۲	۱۸/۲
سن	۳۰تا ۴۰ سال	۲	۱۸/۲
	۴۰تا ۵۰ سال	۶	۵۴/۵
	بالاتر از ۵۰ سال	۳	۲۷/۳
سطح تحصیلات	کارشناسی ارشد	۳	۲۷/۳
	دکتری	۸	۷۲/۷
سابقه کاری	۱۰تا ۱۵ سال	۲	۱۸/۲
	۱۵تا ۲۰ سال	۴	۳۶/۴
	بیش از ۲۰ سال	۵	۴۵/۴

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که اغلب مشارکت‌کنندگان دارای تحصیلات دکتری و سابقه مدیریتی و اجرایی قابل‌توجه بوده‌اند که این موضوع بر غنای داده‌های کیفی پژوهش افزوده است. در بخش کیفی پژوهش، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد تحلیل شد. در این روش، داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بررسی شدند. هدف از این بخش، شناسایی عوامل اثرگذار بر آموزش تعاملی در کاهش آموزش‌های ضمن خدمت زائد و ارائه الگوی مفهومی پژوهش بود.

در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها به‌صورت دقیق بررسی شد و عبارات کلیدی، مفاهیم اولیه و کدهای معنادار استخراج گردید. در این مرحله، مفاهیمی مانند اصول اخلاقی، ارزش‌های فردی، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، آموزش مستمر، شایسته‌سالاری، مسئولیت‌پذیری، ارزیابی عملکرد، شفاف‌سازی، قانون‌گرایی، حمایت مدیریت، مشارکت کارکنان، فساد اداری، رضایت شغلی و بهره‌وری شناسایی شد.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدهای باز استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

کد نمونه	عبارت کلیدی	کد اولیه
A۸	تدوین منشور اخلاقی و عملی ساختن آن در بانک رفاه	تدوین منشور اخلاقی
A۳۷	فرهنگ می‌تواند موجب ایجاد هنجارهای جمعی شود	فرهنگ سازمانی
B۳۰	طراحی نظام ارزیابی عملکرد مؤثر	نظام ارزیابی عملکرد
C۱۴	توجه ویژه به اصل شایسته‌سالاری در سازمان	شایسته‌سالاری
D۱۴	به‌کارگیری نظام کنترل، نظارت و ارزیابی عملکرد	کنترل و نظارت
E۱۱	برقراری آموزش‌های مستمر و الگوسازی رفتاری مدیران	آموزش مستمر
F۱۲	بزرگ‌ترین مزیت، به‌وجود آمدن فرهنگ خودکنترلی است	خودکنترلی
H۷	شفافیت در دستورالعمل‌ها و فرایندهای انجام امور	شفاف‌سازی
I۱۷	برنامه‌ریزی برای آموزش کارکنان از بدو ورود تا پایان خدمت	آموزش هدفمند
K۱۸	وجود منشور اخلاقی سازمان	منشور اخلاقی

نتایج این مرحله نشان داد که آموزش تعاملی در کاهش آموزش‌های ضمن خدمت زائد، صرفاً یک موضوع آموزشی نیست، بلکه پدیده‌ای چندبعدی است که با فرهنگ سازمانی، ارزش‌های اخلاقی، ساختار مدیریتی، نظام ارزیابی، انگیزش کارکنان و شفافیت فرآیندها ارتباط دارد.

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

در مرحله کدگذاری محوری، کدهای اولیه مشابه و هم‌معنا در قالب مفاهیم کلی‌تر دسته‌بندی شدند. سپس این مفاهیم بر اساس الگوی پارادایمی نظریه داده‌بنیاد در شش بعد اصلی شامل شرایط علّی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها سازمان‌دهی شدند.

جدول ۳. نتایج کدگذاری محوری

کد نظری	کد انتخابی / مقوله محوری	کدهای باز و مفاهیم اولیه
شرایط زمینه‌ای	رعایت ارزش‌ها	اصول اخلاقی و اخلاقیات، ارزش‌های اخلاقی، ارزش‌های فردی، اخلاق حسنه، ترویج اخلاق فردی، ناهنجاری‌های رفتاری، هنجارپذیری افراد
	توسعه اصول رفتاری	اصول رفتاری، صفات حسنه، الگوهای رفتاری، منشور اخلاقی، منش رفتاری، توسعه الگوهای رفتاری
شرایط علّی	ایجاد زیرساخت‌های دلبستگی به کار	احساس رضایت‌مندی، تقویت دلبستگی و علاقه به کار، ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی، روابط شخصی، تصمیمات، بی‌مسئولیتی
	جنبه درونی افراد جهت رشد	عدالت و انصاف، سطح فردی، توانمندی کارکنان، ایجاد انگیزه، نگرش مثبت، تفویض اختیار، تشویق و تنبیه، بعد انسانی، به‌کارگیری نیروهای متعهد
	بهبود سطح مهارت از طریق آموزش مستمر	یادگیری، مهارت و دانش، ساختار شایستگی، استفاده از توانایی‌های بالفعل و بالقوه، سطح دانش افراد، خلأ تجربه و مهارت، آموزش‌های مستمر
	ویژگی‌های اخلاقی افراد	خدمت‌گذاری، امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری، انضباط کاری، مهرورزی، بردباری، دادورزی، نگرش، قصد، قدرت نفس، ارزش‌های فردی، باورها، پشتکار، وجدان کاری، عزت نفس، اعتماد، پاسخگویی، هوش اخلاقی
استراتژی سازمانی	تدوین منشور اخلاقی جهت رعایت آموزش تعاملی	کدهای اخلاقی، ارزش‌های سازمانی، تعهد به ارزش‌های اسلامی و سازمانی، ارزش‌گذاری بر رعایت اصول اخلاقی، هنجارهای اخلاقی، انطباق رفتارها و عملکردها، سطح توسعه اخلاقی، قانون‌مداری
	پیاده‌سازی و اجرای فرآیندهای ضروری مدیریتی	ارتباطات و کارکرد فرآیندهای سازمان، رویکرد سیستماتیک، سازوکارهای نظام‌مند، تفکر سیستمی و کلان‌نگری
	کنترل آموزش تعاملی	الزامات سازمانی، رعایت آموزش تعاملی در برخورد با ذی‌نفعان، مشروعیت اقدامات سازمان، حفظ حقوق مردم، شناخت ضعف‌ها و برنامه‌ریزی برای برون‌رفت
پدیده یا مقوله اصلی	ویژگی‌های درون‌سازمانی	خدمت‌رسانی به مشتریان، سطح سازمانی، سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی، کیفیت زندگی کاری، جو سازمانی، ارزیابی عملکرد، سیستم سازمانی، گفتمان‌سازی، استقرار مدیریت دانش، منافع عمومی، برنامه‌ریزی، انگیزه، شفاف‌سازی، سازمان پویا و یادگیرنده
	تصمیم‌سازی حول محور آموزش تعاملی	همسوسازی برنامه‌ها و تصمیمات، فرایند تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی صحیح، چشم‌انداز میان‌مدت، پیشگیری از تصمیمات غیرقابل پیش‌بینی
	توانایی حل تعارضات حول اهداف آموزش تعاملی	قدرت مدیریت، مشروعیت مدیریت، توجه به آگاهی مردم، تضاد اهداف فردی و سازمانی، تعارض منافع، کم‌کاری کارکنان
	مشارکت و حمایت نهادی	حفظ و حمایت کارکنان، روابط سالم انسانی، رشد روحیه جمعی، مشارکت و همگرایی نهادی، مشارکت تمامی کارکنان
	نهادینه‌کردن فرهنگ سازمانی	فرهنگ خودکنترلی، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، نهادینه‌سازی آموزش تعاملی، فرهنگ مشارکت، فرهنگ سازمان یادگیرنده، فرهنگ اجتماعی
	ساختار سازمانی	ساختار سازمان، اصلاح ساختار اداری، بهبود و نوسازی نظام، ایجاد تفکر واحد در سازمان، سازمان چابک، سلامت و اصالت سازمانی
	مهارت و دانش کارکنان	آموزش هدفمند، آموزش تعاملی در سازمان، رفع جهل و ناآشنایی کارکنان، برنامه‌های آموزش، آموزش حین عمل، آموزش و تربیت کارکنان، جامعه‌پذیری سازمانی، آموزش مستمر
پیامدها	پیشرفت‌گرایی و شایسته‌سالاری	استخدام نیروی انسانی، شایستگی رفتاری، شایسته‌سالاری، ارتقای شغلی، فرایندهای شغلی، سلامت اداری، شایسته‌خواهی، اصلاح نظام جذب و گزینش، رضایت شغلی
	عدالت سازمانی و برابری	تقسیم عادلانه کار، برابری حجم کار، عدالت‌محوری، نگرش عدالت‌محور، تعادل در ابعاد، عدالت سازمانی
	کاهش فساد سازمانی	فساد مالی، شفافیت اطلاعات، شفاف‌سازی فرایندها، جلوگیری از کج‌روی در خدمت‌رسانی، تعیین حدود وظایف، کاهش تخلفات اداری، کاهش فساد، اصلاح نظام خدمات‌دهی، شفافیت در دستورالعمل‌ها

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

	ارزیابی نظام عملکرد	تحقق اهداف سازمان، ارائه خدمت با کیفیت، اثربخشی اقدامات، طراحی نظام ارزیابی عملکرد، نظارت دقیق، کنترل و ارزیابی، رضایت مردم، آیین‌نامه‌های روشن، هدایت منابع انسانی، بازخورد از مشتریان
	بهبود رفتار رهبران نظام آموزش تعاملی	رفتار رهبران، رهبری سازمان، نگرش مدیران عالی، اخلاق کاری، الگو بودن مدیران
	رعایت حقوق نیروی کار	مشوق‌های مالی و شغلی، اصل منفعت عامه، تعدیل حقوق و دستمزد، سیستم‌های انگیزشی، حقوق و مزایا، امور رفاهی
	تعامل و روابط اجتماعی با دیگران	ارتباط با همکاران، ارتباط با مشتریان، ارتباط مدیر و کارمند، ارتباط سازمان با شغل، تعارضات سازمانی، تعهد به حقوق مشتریان، تنظیم روابط انسانی
عوامل مداخله‌گر	محرک‌های محیطی	برون‌سازمانی، محیط خارجی سازمان، محیط خارج از سازمان، شرایط محیط کار، شرایط جامعه، رقابت، فناوری، منابع، مزیت رقابتی، بستر رقابت سازنده
	قانون‌گرایی	قوانین و مقررات، الزام به اجرای قوانین، الزامات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، بوروکراسی
	عامل فرهنگی	فرهنگ کلی جامعه، فرهنگ کشور، رفتار اکتسابی، فرهنگ و آداب و رسوم
	عامل اجتماعی	اجتماع و محیط پیرامونی، تعامل، جایگاه ویژه در برابر مشتریان، زمان و کیفیت، فساد در لایه‌های حاکمیت
	عامل سیاسی	تدوین استراتژی‌های آموزش تعاملی، سیاست‌گذاری سازمان، باندبازی، سیاسی‌کاری کارکنان، راهبردهای کلان سازمان
	عامل اقتصادی	مشوق‌های مالی، ماهیت مالی، سوءاستفاده مالی، تحقق بهره‌وری، رشد و توسعه سازمان، سودآوری، کارایی و اثربخشی، ارجحیت منافع فردی به سازمانی

بر اساس جدول فوق، کدگذاری محوری نشان داد که آموزش تعاملی بر کاهش آموزش‌های ضمن خدمت زائد، در یک شبکه چندبعدی از عوامل فردی، سازمانی، ارزشی، مدیریتی و محیطی شکل می‌گیرد. در این میان، «ویژگی‌های درون‌سازمانی»، «نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی»، «ساختار سازمانی» و «مهارت و دانش کارکنان» به‌عنوان اجزای اصلی پدیده مرکزی شناسایی شدند. این یافته بیانگر آن است که آموزش تعاملی تنها یک روش آموزشی نیست، بلکه نوعی سازوکار سازمانی برای اصلاح یادگیری، رفتار، عملکرد و تصمیم‌سازی در سازمان است. از منظر شرایط زمینه‌ای، دو مقوله «رعایت ارزش‌ها» و «توسعه اصول رفتاری» بستر لازم برای شکل‌گیری آموزش تعاملی را فراهم می‌کنند. به عبارت دیگر، تا زمانی که ارزش‌های اخلاقی، اصول رفتاری، منشور اخلاقی و الگوهای رفتاری در سازمان نهادینه نشوند، آموزش تعاملی نمی‌تواند به‌صورت پایدار بر کاهش آموزش‌های زائد اثر بگذارد. این بخش از یافته‌ها نشان می‌دهد که آموزش‌های زائد معمولاً در سازمان‌هایی گسترش می‌یابند که در آن‌ها ارزش‌ها، معیارهای رفتاری و هنجارهای سازمانی به‌صورت روشن تعریف نشده‌اند.

در بخش شرایط علّی، چهار مقوله اصلی شامل «ایجاد زیرساخت‌های دلبستگی به کار»، «جنبه درونی افراد جهت رشد»، «بهبود سطح مهارت از طریق آموزش مستمر» و «ویژگی‌های اخلاقی افراد» شناسایی شد. این مقوله‌ها نشان می‌دهند که اثربخشی آموزش تعاملی، پیش از هر چیز به آمادگی فردی و روان‌شناختی کارکنان وابسته است. کارکنانی که از انگیزش، مسئولیت‌پذیری، علاقه به شغل، مهارت کافی، نگرش مثبت و تعهد اخلاقی برخوردارند، مشارکت مؤثرتری در فرایند آموزش تعاملی خواهند داشت و در نتیجه، آموزش‌ها از حالت صوری و زائد خارج می‌شوند. در سطح استراتژی سازمانی، سه مقوله «تدوین منشور اخلاقی جهت رعایت آموزش تعاملی»، «پیاده‌سازی و اجرای فرآیندهای ضروری مدیریتی» و «کنترل آموزش تعاملی» استخراج شد. این یافته نشان می‌دهد که کاهش آموزش‌های ضمن خدمت زائد، نیازمند مداخله سازمانی هدفمند است. سازمان باید از طریق تدوین منشور اخلاقی، طراحی سازوکارهای مدیریتی، استقرار نظام نظارت، شفاف‌سازی مسئولیت‌ها و برنامه‌ریزی برای اصلاح ضعف‌ها، آموزش تعاملی را از یک فعالیت پراکنده به یک فرایند نظام‌مند تبدیل کند. در بخش پدیده یا مقوله اصلی، آموزش تعاملی در قالب مجموعه‌ای از مقوله‌های درون‌سازمانی تبیین شد. این مقوله‌ها شامل ویژگی‌های درون‌سازمانی، تصمیم‌سازی حول محور آموزش تعاملی، توانایی حل تعارضات، مشارکت و حمایت نهادی، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و مهارت و دانش کارکنان است. بر این اساس، پدیده اصلی پژوهش را می‌توان «استقرار آموزش تعاملی نظام‌مند و ارزش‌محور در سازمان» دانست؛ پدیده‌ای که از طریق مشارکت کارکنان، حمایت مدیریت، ساختار مناسب، فرهنگ یادگیری، مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد، زمینه کاهش آموزش‌های زائد را فراهم می‌سازد. در بخش پیامدها، یافته‌ها نشان دادند که اجرای صحیح

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

آموزش تعاملی می‌تواند پیامدهایی همچون پیشرفت‌گرایی و شایسته‌سالاری، عدالت سازمانی، کاهش فساد، بهبود نظام ارزیابی عملکرد، بهبود رفتار رهبران، رعایت حقوق نیروی کار و تقویت روابط اجتماعی را به همراه داشته باشد. این پیامدها نشان می‌دهند که آموزش تعاملی علاوه بر کاهش آموزش‌های زائد، می‌تواند آثار گسترده‌تری بر سلامت سازمانی، بهره‌وری، کیفیت خدمات، رضایت کارکنان و اعتماد ذی‌نفعان داشته باشد.

در نهایت، عوامل مداخله‌گر شامل محرک‌های محیطی، قانون‌گرایی، عوامل فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی هستند. این عوامل می‌توانند مسیر اثرگذاری آموزش تعاملی را تسهیل یا تضعیف کنند. برای مثال، قانون‌گرایی، ثبات سیاست‌ها، فرهنگ اخلاق‌مدار و حمایت محیطی می‌توانند اجرای آموزش تعاملی را تقویت کنند؛ در حالی‌که بوروکراسی، سیاسی‌کاری، باندبازی، فشارهای اقتصادی و ضعف فرهنگ عمومی می‌توانند مانع اثربخشی آن شوند. در جمع‌بندی کدگذاری محوری می‌توان گفت که آموزش تعاملی زمانی می‌تواند به کاهش آموزش‌های ضمن خدمت زائد منجر شود که در بستر ارزش‌ها و اصول رفتاری سازمان شکل گیرد، از طریق شرایط علّی فردی و مهارتی پشتیبانی شود، در قالب استراتژی‌های سازمانی نظام‌مند اجرا گردد و با کنترل عوامل مداخله‌گر محیطی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی به پیامدهایی مانند عدالت سازمانی، شایسته‌سالاری، کاهش فساد و ارتقای عملکرد منتهی شود.



شکل ۱. مدل پارادایمی

در بخش کمی، داده‌های گردآوری‌شده از ۲۱۷ نفر از مدیران و کارکنان بانک رفاه تحلیل شد. ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان بررسی گردید و سپس روایی، پایایی، برازش مدل و فرضیه‌های پژوهش آزمون شد.

جدول ۵ نشان می‌دهد که ۵۸ درصد پاسخ‌گویان مرد و ۴۲ درصد زن بوده‌اند. از نظر سنی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه ۳۰ تا ۵۰ سال با ۴۱ درصد است. همچنین از نظر تحصیلات، ۵۷ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس، ۲۵ درصد دانشجوی دکتری و ۱۸ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

جدول ۴. امار توصیفی جامعه و نمونه آماری

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۹۲	۴۲
	مرد	۱۲۵	۵۸
سن	زیر ۳۰ سال	۵۰	۲۳
	۳۰تا ۵۰ سال	۸۸	۴۱
	بالاتر از ۵۰ سال	۷۹	۳۶
تحصیلات	فوق‌لیسانس	۱۲۴	۵۷
	دانشجوی دکتری	۵۴	۲۵
	دکتری	۳۹	۱۸

برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها از آزمون کولموگروف–اسمیرنوف استفاده شد. با توجه به اینکه سطح معناداری همه متغیرها کمتر از ۰/۵۰ است، فرض نرمال بودن داده‌ها رد می‌شود.

جدول ۵. آزمون نرمالیتی

متغیر	آمارهK-S	معناداری
عوامل علی	۱.۶۴۸	۰.۰۰۹
عوامل زمینه‌ای	۱.۹۳۶	۰.۰۰۱
عوامل مداخله‌گر	۱.۴۲۵	۰.۰۳۴
راهبرد	۲.۳۳۱	۰.۰۰۰
مقوله	۱.۲۷۷	۰.۰۴۷
پیامد	۱.۴۷۴	۰.۰۲۶

نتایج شاخص *KMO* و آزمون بارتلت نشان داد که داده‌ها برای تحلیل عاملی تأییدی مناسب هستند؛ زیرا مقدار *KMO* همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۶ و سطح معناداری آزمون بارتلت کمتر از ۰/۵۰ است.

جدول ۶. نتایج شاخص *KMO*

متغیر	KMO	معناداری
عوامل علی	۰.۸۰۳	۰.۰۰۰
عوامل زمینه‌ای	۰.۶۰۰	۰.۰۰۰
عوامل مداخله‌گر	۰.۸۸۸	۰.۰۰۰
راهبرد	۰.۷۴۱	۰.۰۰۰
مقوله	۰.۹۰۶	۰.۰۰۰
پیامد	۰.۹۱۴	۰.۰۰۰
مدل کلی	۰.۸۰۷	۰.۰۰۰

برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. همه مقادیر بالاتر از ۰/۷ هستند؛ بنابراین پایایی سازه‌ها تأیید می‌شود. همچنین مقدار *AVE* همه متغیرها بالاتر از ۰/۵۰ است؛ در نتیجه، روایی همگرا نیز مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۷. نتایج پایایی

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

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
عوامل علی	۰.۹۶۴	۰.۹۷۸	۰.۹۱۶
عوامل زمینه‌ای	۰.۹۷۹	۰.۹۹۰	۰.۹۸۰
عوامل مداخله‌گر	۰.۹۸۵	۰.۹۹۰	۰.۹۴۲
راهبرد	۰.۹۷۱	۰.۹۸۱	۰.۹۴۶
مقوله	۰.۹۸۵	۰.۹۹۰	۰.۹۳۲
پیامد	۰.۹۹۱	۰.۹۹۳	۰.۹۵۴

روایی واگرا نیز بر اساس معیار فورنل و لارکر تأیید شد؛ زیرا جذر *AVE* هر سازه از ضرایب همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر بود. ضرایب تعیین نشان داد که مدل از قدرت تبیین بالایی برخوردار است. مقدار R^2 برای راهبرد برابر ۰/۹۲۸، برای مقوله برابر ۰/۹۹۹ و برای پیامد برابر ۰/۸۱۵ به دست آمد که همگی در سطح قوی قرار دارند.

جدول ۸. ضریب تعیین

متغیر درون‌زا	R^2
راهبرد	۰.۹۲۸
مقوله	۰.۹۹۹
پیامد	۰.۸۱۵

همچنین مقادیر Q^2 و *GOF* نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی و برازش مطلوب مدل هستند.

جدول ۹. برازش مدل

متغیر	R^2	Q^2	GOF
راهبرد	۰.۹۲۸	۰.۸۰۷	۰.۹۴۷
مقوله	۰.۹۹۹	۰.۸۴۶	
پیامد	۰.۸۱۵	۰.۷۰۶	

نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که تمامی روابط فرض‌شده در مدل معنادار هستند؛ زیرا مقدار آماره t در همه مسیرها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است.

جدول ۱۰. تحلیل مسیر

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آمارهt	نتیجه
۱	عوامل علی ← مقوله	۰.۳۸۳	۷.۸۱۱	تأیید
۲	مقوله ← راهبرد	۰.۶۸۷	۹.۱۱۷	تأیید
۳	عوامل زمینه‌ای ← مقوله	۰.۷۴۶	۲.۶۴۵	تأیید
۴	عوامل مداخله‌گر ← مقوله	۰.۵۹۱	۲.۶۹۵	تأیید
۵	عوامل زمینه‌ای ← راهبرد	۰.۱۹۳	۸.۰۷۸	تأیید
۶	عوامل مداخله‌گر ← راهبرد	۰.۷۶۲	۶.۳۷۴	تأیید
۷	راهبرد ← پیامد	۰.۹۰۳	۶.۰۰۳	تأیید

برای رتبه‌بندی متغیرهای پژوهش از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج نشان داد که راهبردهای سازمانی با میانگین رتبه ۵/۹۱ در رتبه نخست قرار دارند.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

جدول ۱۱. نتایج آزمون فریدمن

متغیر	میانگین رتبه	رتبه
راهبرد	۵.۹۱	۱
مقوله	۳.۹۸	۲
عوامل علی	۳.۷۴	۳
عوامل زمینه‌ای	۳.۴۵	۴
عوامل مداخله‌گر	۲.۴۱	۵
پیامد	۱.۵۱	۶

یافته‌های کمی نشان داد که مدل پژوهش از روایی، پایایی، قدرت تبیین و برازش مطلوب برخوردار است. همچنین تمامی مسیرهای مدل معنادار بودند. بر اساس نتایج آزمون فریدمن، راهبردهای سازمانی مهم‌ترین نقش را در تبیین اثرات آموزش تعاملی بر کاهش آموزش‌های ضمن خدمت زائد دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه و اعتبارسنجی مدل داده‌بنیاد اثرات آموزش تعاملی بر کاهش آموزش‌های ضمن خدمت زائد در بانک رفاه انجام شد. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که اثرگذاری آموزش تعاملی در قالب شبکه‌ای از شرایط علّی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردهای سازمانی و پیامدها قابل تبیین است. شرایط علّی شامل ایجاد زیرساخت‌های دلبستگی به کار، آمادگی درونی افراد برای رشد، بهبود مهارت از طریق آموزش مستمر و ویژگی‌های اخلاقی کارکنان بود. رعایت ارزش‌ها و توسعه اصول رفتاری نیز به‌عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شد. پدیده محوری دربرگیرنده ویژگی‌های درون‌سازمانی، تصمیم‌سازی مبتنی بر آموزش تعاملی، توانایی حل تعارض‌ها، مشارکت و حمایت نهادی، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و دانش و مهارت کارکنان بود. تدوین منشور اخلاقی، اجرای فرایندهای مدیریتی ضروری و کنترل آموزش تعاملی به‌عنوان راهبردهای اصلی شناخته شدند و شایسته‌سالاری، عدالت سازمانی، کاهش فساد، بهبود نظام ارزیابی عملکرد، اصلاح رفتار رهبران، رعایت حقوق کارکنان و تقویت روابط اجتماعی از پیامدهای مدل بودند. نتایج بخش کمی نیز نشان داد همه روابط ساختاری مدل معنادارند و مدل از قدرت تبیین و برازش مطلوبی برخوردار است. اثر عوامل علّی بر پدیده محوری با ضریب ۰.۳۸۳، اثر عوامل زمینه‌ای بر پدیده محوری با ضریب ۰.۷۴۶ و اثر عوامل مداخله‌گر بر آن با ضریب ۰.۵۹۱ معنادار بود. پدیده محوری نیز با ضریب ۰.۶۸۷ راهبردها را پیش‌بینی کرد. افزون بر این، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر به‌ترتیب با ضرایب ۰.۱۹۳ و ۰.۷۶۲ بر راهبردها اثر داشتند و راهبردها با ضریب ۰.۹۰۳ پیامدهای مدل را پیش‌بینی کردند. ضرایب تعیین ۰.۹۲۸ برای راهبردها، ۰.۹۹۹ برای پدیده محوری و ۰.۸۱۵ برای پیامدها نیز نشان‌دهنده قدرت تبیین بالای مدل بود. آزمون فریدمن نیز نشان داد راهبردهای سازمانی با میانگین رتبه ۵.۹۱ مهم‌ترین مؤلفه مدل محسوب می‌شوند.

نخستین یافته مهم پژوهش آن بود که شرایط علّی، شامل دلبستگی به کار، انگیزش درونی، رشد فردی، آموزش مستمر و ویژگی‌های اخلاقی کارکنان، در شکل‌گیری آموزش تعاملی و کاهش آموزش‌های زائد نقش معناداری دارند. این نتیجه بیانگر آن است که آموزش تعاملی تنها به تغییر روش تدریس محدود نیست، بلکه مستلزم برخورداری کارکنان از آمادگی روان‌شناختی، انگیزشی و حرفه‌ای برای مشارکت در یادگیری است. کارکنانی که نسبت به شغل خود احساس تعلق دارند، مسئولیت‌پذیرند و یادگیری را بخشی از رشد حرفه‌ای خود می‌دانند، احتمال بیشتری دارد که به‌صورت فعال در بحث‌ها، تمرین‌ها و فرایندهای حل مسئله شرکت کنند. از سوی دیگر، هنگامی که دوره‌ها با نیازها، علایق و شکاف‌های مهارتی کارکنان ارتباط روشنی نداشته باشند، مشارکت آنان به حضور صوری تقلیل می‌یابد و آموزش به فعالیتی زائد تبدیل می‌شود. این تبیین با دیدگاه پرندین و نجفی هماهنگ است که آموزش ضمن خدمت را زمانی ضروری و اثربخش می‌دانند که بتواند دانش و مهارت حرفه‌ای را متناسب با تحولات شغلی به‌روزرسانی کند (Parandin & Najafi, 2022). همچنین ارزیابی دوره‌های آموزشی کارکنان جهاد کشاورزی نشان داده است که موفقیت آموزش باید بر اساس میزان ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای و قابلیت استفاده از آموخته‌ها در محیط واقعی کار سنجیده شود (Khosravipour & Ahmadian, 2024).

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

اثر شرایط علّی بر پدیده محوری را می‌توان از منظر پیوند میان آموزش، دلبستگی شغلی و مدیریت راهبردی منابع انسانی نیز توضیح داد. هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان برای رشد و شایستگی آنان سرمایه‌گذاری می‌کند، آموزش را نشانه‌ای از حمایت سازمانی تلقی کرده و با انگیزش بیشتری در آن مشارکت می‌کنند. در مقابل، دوره‌های تکراری، غیرضروری و فاقد ارتباط با مسیر شغلی ممکن است این برداشت را ایجاد کنند که نظام آموزشی سازمان صرفاً در پی تحقق شاخص‌های اداری است. پژوهش‌های مربوط به مدیریت راهبردی منابع انسانی نشان داده‌اند که شیوه‌های توسعه کارکنان، در کنار دلبستگی شغلی، می‌توانند نگرش مثبت به سازمان و تمایل به ادامه همکاری را تقویت کنند (Sepahvand & Bagherzadeh Khodashahri, 2021). ازاین‌رو، کاهش آموزش زائد نیازمند آن است که آموزش ضمن خدمت از یک الزام اداری به بخشی از مسیر توسعه حرفه‌ای، ارتقای شغلی و توانمندسازی کارکنان تبدیل شود. یافته ساعد درباره اثر مثبت آموزش ضمن خدمت بر بهبود مهارت‌های معلمان نیز تأیید می‌کند که آموزش هدفمند و متناسب با نیازهای حرفه‌ای می‌تواند به تغییر واقعی در قابلیت‌های کارکنان منجر شود (Saed, 2025).

یافته دیگر پژوهش، اثر قوی شرایط زمینه‌ای بر پدیده محوری بود. ضریب مسیر ۰.۷۴۶ نشان داد که ارزش‌های اخلاقی، اصول رفتاری، هنجارهای سازمانی و وجود چارچوب‌های روشن رفتاری، بستر اساسی استقرار آموزش تعاملی محسوب می‌شوند. این نتیجه نشان می‌دهد که حتی برخورداری از محتوای مناسب و مدرسان توانمند، بدون وجود فرهنگ یادگیری، اعتماد، عدالت و احترام متقابل، نمی‌تواند به تعامل پایدار منجر شود. آموزش تعاملی مستلزم آن است که کارکنان بتوانند بدون نگرانی از پیامدهای منفی، دیدگاه‌های خود را بیان کنند، خطاهای حرفه‌ای را به بحث بگذارند و در فرایند تولید راه‌حل مشارکت داشته باشند. جو سازمانی نامناسب، روابط مبتنی بر بی‌اعتمادی یا غلبه فرهنگ سلسله‌مراتبی ممکن است تعامل را محدود و دوره آموزشی را به ارتباطی یک‌طرفه تبدیل کند. یافته‌های اسکامیلا–فاجاردو و همکاران نیز نشان می‌دهند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و ترکیب عوامل سازمانی در شکل‌دهی جو سازمانی نقش دارند و محیط سازمانی می‌تواند رفتار، نگرش و مشارکت کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (Escamilla-Fajardo et al., 2019). بنابراین، آموزش تعاملی باید در بستری از عدالت، شفافیت و امنیت روان‌شناختی اجرا شود.

شناسایی رعایت ارزش‌ها، منشور اخلاقی و توسعه اصول رفتاری در مدل پژوهش نشان می‌دهد که کاهش آموزش‌های زائد با اخلاق حرفه‌ای نیز ارتباط دارد. برگزاری دوره‌های غیرضروری نه‌تنها اتلاف بودجه و زمان است، بلکه می‌تواند نوعی بی‌توجهی به حقوق کارکنان و منابع سازمان تلقی شود. هنگامی که تصمیم‌های آموزشی بر پایه نیازسنجی، شفافیت و پاسخ‌گویی اتخاذ شوند، احتمال تخصیص منابع به دوره‌های کم‌اثر کاهش می‌یابد. آموزش ضمن خدمت در حرفه‌های حساس، مانند پرستاری، نیز بر به‌روزرسانی مستمر دانش و حفظ صلاحیت حرفه‌ای تأکید دارد؛ زیرا آموزش باید مستقیماً با کیفیت خدمت و ایمنی دریافت‌کنندگان آن مرتبط باشد (Mohammadzadeh, 2025). در بانک نیز همین منطق حاکم است؛ به این معنا که آموزش باید به ارتقای دقت، پاسخ‌گویی، رعایت مقررات، امنیت اطلاعات و کیفیت ارتباط با مشتری منتهی شود. هر دوره‌ای که چنین ارتباطی نداشته باشد، از منظر اخلاق حرفه‌ای و بهره‌وری سازمانی نیازمند بازنگری است.

پدیده محوری پژوهش از عناصری مانند مشارکت و حمایت نهادی، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی، تصمیم‌سازی، حل تعارض، ساختار مناسب و دانش و مهارت کارکنان تشکیل شده بود. این یافته نشان می‌دهد آموزش تعاملی یک رخداد محدود به کلاس نیست، بلکه بخشی از نظام یادگیری سازمانی است. تعامل آموزشی هنگامی اثربخش است که قبل از دوره، کارکنان در شناسایی نیازها مشارکت کنند؛ حین اجرا بتوانند تجربه‌ها و مسائل واقعی را مطرح سازند؛ و پس از پایان دوره، فرصت کاربرد و دریافت بازخورد داشته باشند. روابط اجتماعی و فرصت‌های ارتباطی نیز می‌توانند انتقال تجربه و شکل‌گیری اعتماد را تسهیل کنند. پژوهش رابینسون و همکاران درباره شکل‌گیری روابط میان افراد دارای پیشینه‌های متفاوت نشان داد که تماس مستمر، تجربه مشترک و فرصت تعامل در توسعه روابط معنادار نقش دارند (Robinson et al., 2019). در محیط بانکی نیز آموزش تعاملی می‌تواند کارکنان شعب، واحدهای ستادی و مدیران را در فضایی مشترک گرد هم آورد و از طریق تبادل تجربه، فاصله میان بخش‌های سازمان را کاهش دهد.

نقش الگوهای رفتاری و یادگیری اجتماعی نیز در تبیین پدیده محوری اهمیت دارد. کارکنان بسیاری از مهارت‌های پیچیده سازمانی را نه از طریق مطالعه دستورالعمل، بلکه از طریق مشاهده، گفت‌وگو و تمرین در کنار افراد باتجربه می‌آموزند. یافته‌های هارسبرگ و ایپولیتو نشان داده‌اند که یادگیری از الگوهای حرفه‌ای، فرایندی فعال و نیازمند مشاهده انتقادی، بازاندیشی، تعامل و دریافت بازخورد است (Horsburgh & Ippolito, 2018). بر این اساس، آموزش تعاملی در بانک می‌تواند از مربیگری، یادگیری همکارانه، مطالعه موردی، ایفای نقش، شبیه‌سازی موقعیت‌های مشتری‌مدار و تحلیل خطاهای عملیاتی بهره گیرد. این روش‌ها موجب می‌شوند دانش ضمنی کارکنان باتجربه به دانش قابل انتقال

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

تبدیل شود و نیاز به برگزاری دوره‌های متعدد نظری و تکراری کاهش یابد. چنین رویکردی همچنین می‌تواند فاصله میان محتوای رسمی آموزش و الزامات واقعی شغل را کاهش دهد.

یافته کلیدی دیگر، جایگاه نخست راهبردهای سازمانی در رتبه‌بندی متغیرها و اثر بسیار قوی آنها بر پیامدهای مدل بود. ضریب مسیر ۰.۹۰۳ نشان داد که تحقق پیامدهای مطلوب، بیش از هر چیز به کیفیت اقدام‌ها و سیاست‌های سازمانی وابسته است. به بیان دیگر، وجود عوامل فردی و زمینه فرهنگی مناسب شرط لازم است، اما بدون تبدیل آنها به برنامه، ساختار، استاندارد و سازوکار اجرایی، کاهش آموزش‌های زائد تحقق نخواهد یافت. تدوین منشور اخلاقی، طراحی آموزش‌های هدفمند، استقرار نظام ارزیابی، کنترل کیفیت دوره‌ها، شفاف‌سازی مسئولیت‌ها و حمایت مدیریت از مهم‌ترین راهبردهای شناسایی‌شده بودند. مدل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس نیز نشان داده است که برنامه‌های توسعه‌ای اثربخش نیازمند الگوی منسجم، حمایت سازمانی، نیازسنجی، طراحی هدفمند و ارزیابی مستمر هستند (Esfahani et al., 2020). بنابراین، بانک باید برای هر دوره آموزشی منطق نیاز، گروه هدف، شایستگی مورد انتظار، روش یادگیری و شاخص انتقال به محیط کار را از پیش مشخص کند.

تأثیر معنادار پدیده محوری بر راهبردها نیز نشان می‌دهد که راهبردهای آموزشی باید از ویژگی‌های واقعی سازمان و مشارکت ذی‌نفعان استخراج شوند، نه اینکه به‌صورت نسخه‌ای عمومی و از بالا به پایین تدوین شوند. سنجش اثربخشی یک برنامه آنلاین آموزش معلمان نشان داده است که واکنش فراگیران و میزان یادگیری آنان دو شاخص اساسی برای ارزیابی کیفیت دوره‌اند (Puripunyavanich, 2025). این یافته با نتایج پژوهش حاضر هماهنگ است؛ زیرا آموزش تعاملی از طریق بازخورد فراگیران به سازمان امکان می‌دهد دوره‌های غیرمرتبط، تکراری یا کم‌اثر را شناسایی و حذف کند. در نتیجه، ارزیابی آموزش باید از سنجش رضایت سطحی فراتر رود و میزان یادگیری، تغییر رفتار شغلی، کیفیت عملکرد و ارزش ایجادشده برای سازمان را پوشش دهد. هرگاه نتایج ارزیابی نشان دهد دوره‌ای به انتقال یادگیری منتهی نشده است، بازنگری در محتوا، روش اجرا یا اصل ضرورت آن لازم خواهد بود.

یافته‌های پژوهش همچنین بر نقش آموزش مستمر در ارتقای مهارت و بهبود پیامدهای فردی تأکید داشت. آموزش مستمر زمانی با آموزش زائد تفاوت دارد که هدفمند، مرحله‌ای و مبتنی بر نیازهای در حال تغییر باشد. مطالعه مائونولا و هارجو–لوکاینن نشان داده است که آموزش ضمن خدمت می‌تواند با افزایش توانایی مدیریت موقعیت‌های حرفه‌ای، به ارتقای بهزیستی کارکنان کمک کند (Maunula & Harju-Luukkainen, 2026). بنابراین، دوره‌های تعاملی علاوه بر ارتقای مهارت، می‌توانند احساس تسلط، خودکارآمدی و کنترل کارکنان بر وظایف را افزایش دهند. این امر در محیط بانکی که کارکنان با فشار کاری، تغییرات فناورانه، انتظارات مشتریان و حساسیت مقررات مواجه‌اند، اهمیت ویژه‌ای دارد. آموزش مناسب می‌تواند فشار ناشی از ابهام نقش یا فقدان مهارت را کاهش دهد؛ درحالی‌که آموزش‌های زائد خود ممکن است به منبعی از خستگی و فشار زمانی تبدیل شوند.

نتایج مرتبط با اهمیت تجربه‌محوری و مشارکت فعال با پژوهش تئودوساکی و همکاران نیز همخوان است. آنان نشان دادند که برنامه‌های ضمن خدمت مبتنی بر تجربه مستقیم و درگیری فعال فراگیران می‌توانند نگرش و شیوه عمل حرفه‌ای را تحت تأثیر قرار دهند (Theodosaki et al., 2025). این همسویی بیانگر آن است که یادگیری زمانی پایدارتر است که فراگیر در تجربه آموزشی نقش سازنده داشته باشد. در بانک رفاه، استفاده از سناریوهای واقعی، مسئله‌های جاری شعب، تجربه‌های مشتریان، پرونده‌های عملی و کارگاه‌های حل مسئله می‌تواند محتوای آموزش را از حالت انتزاعی خارج کند. به این ترتیب، کارکنان ارتباط مستقیم میان آموزش و عملکرد خود را درک می‌کنند و احتمال انتقال یادگیری افزایش می‌یابد. همچنین نیازسنجی مبتنی بر تجربه کارکنان با دیدگاه اولا و وینیتکون هماهنگ است که بر ضرورت انطباق برنامه درسی با نیازهای واقعی و مهارت‌های موردنیاز فراگیران تأکید کرده‌اند (Ulla & Winitkun, 2017).

شناسایی عوامل مداخله‌گر محیطی، قانونی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی نشان داد که موفقیت آموزش تعاملی تنها در کنترل واحد آموزش نیست. تغییر مقررات بانکی، محدودیت بودجه، فشار کاری، ساختار بوروکراتیک، سیاست‌های مدیریتی و زیرساخت‌های فناوری می‌توانند اجرای راهبردها را تسهیل یا تضعیف کنند. این نتیجه با مطالعات آموزش از راه دور همسو است که نشان داده‌اند موفقیت یادگیری فناورانه به زیرساخت، آمادگی کاربران، حمایت فنی، کیفیت طراحی و شرایط محیطی وابسته است (Garrote,

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

2021). مطالعه تطبیقی هال و همکاران نیز بر طراحی انعطاف‌پذیر، دسترسی، حمایت و توجه به زمینه در یادگیری سیار تأکید کرده است (Hall et al., 2020). بنابراین، انتقال ساده محتوای سنتی به سامانه الکترونیکی لزوماً آموزش تعاملی ایجاد نمی‌کند و حتی ممکن است شکل دیگری از آموزش زائد باشد.

فناوری‌های نوین در صورت استفاده هدفمند می‌توانند به کاهش آموزش‌های غیرضروری کمک کنند. سامانه‌های یادگیری می‌توانند سوابق دوره‌ها، نتایج ارزیابی، شکاف‌های مهارتی و مسیر پیشرفت هر کارمند را ثبت کنند و از تکرار محتوا جلوگیری نمایند. ایزدی رایینی بر ظرفیت فناوری‌های جدید برای تنوع‌بخشی به روش‌های آموزش، افزایش دسترسی و بهبود تعامل تأکید کرده است (Izadi Raeini, 2023). همچنین هوش مصنوعی می‌تواند از طریق تحلیل داده‌های عملکردی، شخصی‌سازی محتوا و ارائه بازخورد سریع، مسیرهای یادگیری متناسب‌تری ایجاد کند (Kamalov et al., 2023). بااین‌حال، فناوری باید ابزار تحقق راهبرد آموزشی باشد، نه هدف مستقل؛ زیرا استفاده از سامانه‌های پیشرفته بدون نیازسنجی و مشارکت کارکنان، تنها هزینه و پیچیدگی بیشتری ایجاد خواهد کرد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد کاهش آموزش‌های ضمن خدمت زائد حاصل یک اقدام منفرد نیست، بلکه نتیجه هم‌سویی میان کارکنان آماده و باانگیزه، فرهنگ اخلاقی و مشارکتی، ساختار سازمانی حمایتگر، نیازسنجی معتبر، روش‌های تعاملی، فناوری مناسب و نظام ارزیابی عملکرد است. راهبردهای سازمانی حلقه اتصال این عناصر به پیامدهای نهایی‌اند. هنگامی که آموزش براساس نیاز واقعی طراحی، با مشارکت کارکنان اجرا و از طریق شاخص‌های عملکردی ارزیابی شود، می‌تواند شایسته‌سالاری، عدالت، سلامت اداری، کیفیت خدمات و بهره‌وری را تقویت کند. در مقابل، فقدان این پیوند موجب می‌شود حتی دوره‌های پرهزینه و پرتعداد به یادگیری پایدار یا تغییر عملکرد منجر نشوند. ازاین‌رو، مدل پژوهش حاضر آموزش تعاملی را نه صرفاً یک روش آموزشی، بلکه سازوکاری برای اصلاح نظام مدیریت منابع انسانی و تبدیل آموزش از فعالیتی اداری به فرایندی ارزش‌آفرین معرفی می‌کند.

این پژوهش در بستر سازمانی بانک رفاه و با مشارکت مدیران، کارکنان و خبرگان مرتبط با این بانک انجام شد؛ بنابراین، تفاوت‌های ساختاری، فرهنگی و مدیریتی میان بانک‌ها و سایر سازمان‌ها ممکن است تعمیم مستقیم نتایج را محدود کند. داده‌های بخش کیفی بر برداشت‌ها و تجربه‌های مشارکت‌کنندگان و داده‌های بخش کمی بر پاسخ‌های خودگزارشی استوار بود و احتمال تأثیر تمایل به ارائه پاسخ‌های اجتماعی مطلوب یا برداشت متفاوت افراد از مفاهیم وجود دارد. ماهیت مقطعی بخش کمی نیز امکان بررسی تغییرات مدل در طول زمان و سنجش پیامدهای بلندمدت آموزش تعاملی را محدود کرد. همچنین، برخی پیامدهای عینی مانند صرفه‌جویی مالی، کاهش ساعات آموزشی غیرضروری، تغییر کیفیت خدمات و بهبود شاخص‌های عملکردی به‌طور مستقیم و طولی اندازه‌گیری نشدند.

پیشنهاد می‌شود مدل ارائه‌شده در بانک‌های دولتی و خصوصی، مؤسسات مالی و سایر سازمان‌های خدماتی آزمون و مقایسه شود تا میزان ثبات و تعمیم‌پذیری آن مشخص گردد. مطالعات طولی می‌توانند آثار آموزش تعاملی را پیش از اجرا، بلافاصله پس از دوره و در دوره‌های پیگیری بر انتقال یادگیری، عملکرد شغلی و کاهش هزینه‌های آموزشی بررسی کنند. استفاده از طرح‌های آزمایشی یا شبه‌آزمایشی برای مقایسه آموزش تعاملی با روش‌های سخنرانی سنتی نیز می‌تواند شواهد علّی دقیق‌تری فراهم سازد. همچنین بررسی نقش میانجی متغیرهایی مانند انگیزش یادگیری، خودکارآمدی، دلبستگی شغلی و انتقال آموزش و نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی، حمایت مدیر و آمادگی فناورانه می‌تواند مدل را توسعه دهد. ترکیب داده‌های پرسشنامه‌ای با شاخص‌های عینی عملکرد، تحلیل هزینه—فایده و داده‌های سامانه‌های مدیریت یادگیری نیز توصیه می‌شود.

مدیران بانک رفاه می‌توانند نظام آموزش را بر پایه نیازسنجی مستمر، تحلیل شغل، داده‌های ارزیابی عملکرد و نظرات مستقیم کارکنان بازطراحی کنند. برای هر دوره باید ضرورت، گروه هدف، شایستگی مورد انتظار، روش اجرا و شاخص سنجش انتقال یادگیری مشخص شود و دوره‌های تکراری یا فاقد اثر قابل‌اندازه‌گیری حذف یا ادغام شوند. استفاده از مطالعه موردی، شبیه‌سازی، ایفای نقش، یادگیری همکارانه، مربیگری و حل مسئله‌های واقعی شعب می‌تواند مشارکت کارکنان را افزایش دهد. همچنین لازم است سامانه‌ای یکپارچه برای ثبت سوابق یادگیری، شناسایی شکاف‌های مهارتی و شخصی‌سازی مسیر آموزش ایجاد شود. حمایت آشکار مدیران، اختصاص فرصت برای کاربرد آموخته‌ها، پیوند نتایج آموزش با ارزیابی عملکرد و ارتقای شغلی، تدوین منشور اخلاقی آموزش و ارزیابی دوره‌ها در سطوح رضایت، یادگیری، رفتار و نتایج سازمانی می‌تواند از بازتولید آموزش‌های زائد جلوگیری کند.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Digital marketing ecosystems have transformed the logic of brand value creation by shifting value formation from firm-controlled communication to interactive, data-driven, and technology-mediated processes. In traditional branding, firms mainly created, communicated, and protected brand meaning through product quality, advertising, positioning, and controlled market messages; however, in digital ecosystems, customers actively participate in producing, interpreting, circulating, and modifying brand value through online interactions, reviews, content sharing, platform engagement, and digital communities. This transition is consistent with customer-dominant and service-dominant perspectives, which emphasize that value is not embedded solely in products or services but emerges through use, experience, interaction, and customer participation (He et al., 2026; Mufaddhol & Marsasi, 2023; Zahra et al., 2023). In this context, digital engagement has become a central mechanism through which brand experience and brand value co-creation are formed, especially when digital credibility and trust strengthen customer willingness to interact with brands (Chen et al., 2026; Lievens et al., 2022; Wang, 2024). Therefore, brand value in digital marketing ecosystems should be understood as a dynamic outcome of customer interactions, technological capabilities, perceived experience, and network-based participation.

Artificial intelligence has further intensified this transformation by enabling firms to analyze customer data, predict needs, automate communication, generate personalized recommendations, and design more adaptive customer experiences. AI-driven marketing is no longer limited to operational efficiency; rather, it has become a strategic infrastructure for interactive marketing, branding, digital transformation, and value co-creation (Chandra & Rahman, 2023; Deryl et al., 2024; Mani, 2024; Peltier et al., 2023). Studies on AI-driven value co-creation show that customer participation may be deliberate or spontaneous and that

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

AI can support both forms by converting behavioral data into meaningful experience and engagement opportunities (Chandra & Rahman, 2024). At the same time, the effectiveness of AI depends on the quality of the digital environment, customer trust, algorithmic relevance, and the perceived usefulness of personalized experiences. Research on digital technologies, smart ecosystems, immersive and generative technologies, metaverse marketing, and Industry 4.0 indicates that customer experience is increasingly shaped by intelligent, interactive, and networked systems (Chiang, 2022; Dwivedi et al., 2022; Muhammad et al., 2023; Pizzi et al., 2025; Rosário & Dias, 2022). Thus, AI can be considered a key mediator between customer interaction and personalized brand experience.

Despite the growing literature on AI, digital transformation, platform-based engagement, and value co-creation, existing studies have often examined these constructs in separate or linear ways. Evidence from e-retailing platforms, retail digital transformation, SME brand equity, smart hospitality, smart pharmacy ecosystems, IoT engagement, intelligent scenario-based services, and cross-border e-commerce suggests that value creation in digital contexts is ecosystemic, multi-actor, and feedback-oriented (Badr & Khiami, 2024; Buhalis et al., 2022; Dang & Nguyen-Manh, 2025; Gu, 2024; Indrasari et al., 2024; Soltani et al., 2024; Sun et al., 2024; Zhang & Guo, 2022). Moreover, open innovation, crowdsourcing, crowdfunding, fintech technologies, fashion innovation, sustainable tourism, and metaverse entrepreneurship show that customers and users increasingly function as co-producers of knowledge, innovation, experience, and brand meaning (Adekunle, 2024; Brem et al., 2023; Foà, 2024; Kromidha et al., 2025; Lăzăroiu et al., 2023; Tuyen, 2025). However, there remains a need for a dynamic model that explains how customer interactions generate data, how AI capabilities convert data into personalized experiences, how trust and perceived value stimulate customer participation, and how participation, attachment, loyalty, and advocacy lead to brand value co-creation. Accordingly, the present study aimed to design a dynamic model of brand value co-creation in digital marketing ecosystems with emphasis on the roles of customer interactions, artificial intelligence, and personalized experience.

Methods and Materials

This study used an exploratory mixed-methods design consisting of qualitative and quantitative phases. The qualitative phase was conducted to identify the dimensions, components, and relational structure of brand value co-creation in digital marketing ecosystems. The participants in this phase included 18 experts in digital marketing, brand management, customer experience, artificial intelligence in marketing, e-commerce, digital platforms, and marketing technology in Tehran. They were selected through purposive sampling based on professional experience, theoretical knowledge, and practical involvement in digital marketing or brand-related decision-making. Semi-structured interviews were used to collect qualitative data. The interview questions focused on customer interaction mechanisms, AI-enabled marketing practices, personalized digital experiences, digital trust, perceived value, customer participation, brand attachment, loyalty, advocacy, and the mechanisms through which customers contribute to brand value creation. Interviews continued until theoretical saturation was achieved. The recorded interviews were transcribed and analyzed through thematic analysis. Initial codes were extracted from the interview texts, similar codes were grouped into subthemes, and broader themes were developed to form the preliminary conceptual model.

The quantitative phase was conducted to validate the extracted model and test the relationships among the constructs. The statistical population consisted of active users and customers of digital marketing platforms, online stores, social commerce environments, service applications, content platforms, and intelligent recommendation-based systems in Tehran. The final

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

sample included 384 participants who had used at least one digital platform involving customer interaction, personalized recommendation, chatbot service, smart messaging, targeted advertising, or AI-supported digital service during the previous six months. Data were collected using a researcher-made questionnaire developed from the qualitative findings and theoretical background. The questionnaire measured customer interactions, AI capabilities, personalized experience, digital trust, perceived value, customer participation, brand attachment, brand loyalty, customer advocacy, and brand value co-creation. Items were scored on a five-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree. Face and content validity were assessed by marketing, information technology, and research methodology experts. Reliability and validity were evaluated using Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted, factor loadings, and discriminant validity indices. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics, measurement model assessment, structural equation modeling, bootstrapping, and dynamic causal interpretation of the validated paths.

Findings

The qualitative findings identified 10 main themes that formed the foundation of the dynamic model: customer interactions, artificial intelligence capabilities, personalized experience, digital trust, perceived value, customer participation, brand attachment, brand loyalty, customer advocacy, and brand value co-creation. Customer interactions included cognitive, emotional, and behavioral engagement, feedback, content sharing, and active digital communication with brands. AI capabilities included customer data analysis, smart recommendations, communication automation, need prediction, chatbot interaction, and algorithmic learning. Personalized experience referred to content relevance, recommendation fit, timing appropriateness, channel integration, and customers' feeling of being individually recognized. Digital trust included perceived security, algorithmic transparency, privacy protection, reliability, and communicative honesty. Perceived value covered functional, emotional, informational, relational, and time-saving value. The behavioral and relational outcomes included customer participation, brand attachment, loyalty, and advocacy, ultimately leading to brand value co-creation. The qualitative results indicated that the model should not be considered linear or static, because brand value co-creation generates new interactions, feedback, behavioral data, and learning opportunities for future personalization.

The descriptive findings of the quantitative phase showed that all main variables had mean scores above the midpoint of the scale. The highest mean belonged to perceived value, with a mean of 3.76 and a standard deviation of 0.63, indicating that respondents perceived considerable functional, informational, and time-related benefits from digital marketing platforms. Customer interactions also had a relatively high mean of 3.71, while brand loyalty had a mean of 3.69. The lowest mean was observed for customer advocacy, with a mean of 3.37, suggesting that although users generally reported favorable digital experiences and loyalty, active advocacy behaviors such as recommending, defending, or publicly supporting brands were less developed. Skewness and kurtosis values for all constructs were within the acceptable range, indicating that the data distribution was appropriate for further multivariate analysis.

The measurement model demonstrated satisfactory psychometric quality. Factor loadings for all retained items were above 0.70. Cronbach's alpha values ranged from 0.81 to 0.88, while composite reliability values ranged from 0.87 to 0.92, confirming internal consistency and construct reliability. Average variance extracted values ranged from 0.60 to 0.70, supporting convergent validity. Discriminant validity was also confirmed because the HTMT values were below the acceptable threshold. These results indicated that the developed questionnaire measured the intended constructs reliably and validly.

The structural model results showed that all direct paths were significant. Customer interactions had a significant effect on AI capabilities, with a path coefficient of 0.46, and on personalized experience, with a coefficient of 0.28. AI capabilities had

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

the strongest direct effect in the model on personalized experience, with a coefficient of 0.52. Personalized experience significantly affected digital trust and perceived value, with coefficients of 0.37 and 0.43, respectively. Digital trust and perceived value significantly predicted customer participation, with coefficients of 0.31 and 0.34. Customer participation significantly influenced brand attachment, with a coefficient of 0.45. Brand attachment predicted brand loyalty with a coefficient of 0.41, and brand loyalty predicted customer advocacy with a coefficient of 0.38. Customer participation and customer advocacy both significantly predicted brand value co-creation, with coefficients of 0.29 and 0.36. The direct effects of customer interactions and AI capabilities on brand value co-creation were also significant but weaker, with coefficients of 0.18 and 0.15. The model explained 0.54 of the variance in personalized experience, 0.42 of the variance in customer participation, 0.49 of the variance in customer advocacy, and 0.61 of the variance in brand value co-creation. Indirect effect analysis showed that the effects of customer interactions and AI capabilities on brand value co-creation were mainly transmitted through personalized experience, digital trust, perceived value, participation, attachment, loyalty, and advocacy.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that brand value co-creation in digital marketing ecosystems is a dynamic, multi-stage, and feedback-based process. Customer interactions serve as the primary driver of the model because they generate the behavioral data required for AI-supported analysis and personalization. AI capabilities then convert these data into personalized experiences, making customer interaction more relevant, timely, and meaningful. However, personalization does not automatically produce co-created brand value. It must first strengthen digital trust and perceived value, because customers are more likely to participate when they believe that the digital environment is reliable, useful, transparent, and responsive to their needs. This finding highlights that the technological dimension of digital marketing must be integrated with relational and psychological mechanisms.

The results also show that customer participation is a critical bridge between personalized experience and brand outcomes. Participation transforms the customer from a passive receiver of marketing messages into an active contributor to brand meaning, service improvement, content circulation, and community-based value formation. When customers participate, they are more likely to develop emotional attachment to the brand. This attachment supports loyalty, and loyalty can evolve into advocacy. Customer advocacy is especially important in digital ecosystems because customers who recommend, defend, and promote a brand extend brand value beyond the direct firm-customer relationship and circulate it through digital networks. Therefore, value co-creation is not limited to individual satisfaction; it expands into collective, social, and platform-mediated value.

The proposed model contributes to the literature by integrating customer interaction, artificial intelligence, personalized experience, trust, perceived value, participation, attachment, loyalty, and advocacy into a single dynamic framework. It demonstrates that brand value co-creation is not the final point of a linear process but part of a continuous feedback loop. When customers co-create brand value, they generate new feedback, new data, new interactions, and new learning opportunities for AI systems. These inputs can further improve personalization, strengthen relationships, and support future cycles of value creation. From a managerial perspective, the results suggest that firms should not use AI merely for automation or promotional efficiency. Instead, AI should be deployed to understand customers more deeply, design meaningful personalized experiences, enhance trust, and encourage active customer participation. Digital brands that successfully connect data, intelligence, experience, and participation are more likely to build sustainable brand value in competitive digital ecosystems.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

References

Adekunle, A. (2024). Application of Artificial Intelligence and Digital Technologies in Fashion Design and Innovation in Nigeria. *International Journal of Fashion and Design*, *3*(1), 37-48. https://doi.org/10.47604/ijfd.2389

Badr, N. G., & Khiami, M. (2024). Improving Access to Prescription-Based Care Through Patient-Centered Smart Pharmacy Ecosystems. *Itm Web of Conferences*, *62*, 02003. https://doi.org/10.1051/itmconf/20246202003

Brem, A., Tucci, C. L., Brown, T., & Chen, J. (2023). Guest Editorial: The Age of Crowdsourcing and Crowdfunding for Technological Innovation: Where We Are, and Where to Go? *Ieee Transactions on Engineering Management*, *70*(9), 3015-3020. https://doi.org/10.1109/tem.2023.3270022

Buhalis, D., O'Connor, P., & Leung, R. (2022). Smart Hospitality: From Smart Cities and Smart Tourism Towards Agile Business Ecosystems in Networked Destinations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *35*(1), 369-393. https://doi.org/10.1108/ijchm-04-2022-0497

Chandra, B. R., & Rahman, Z. (2023). Artificial Intelligence and Value Co-Creation: A Review, Conceptual Framework and Directions For future Research. *Journal of Service Theory and Practice*, *34*(1), 7-32. https://doi.org/10.1108/jstp-03-2023-0097

Chandra, B. R., & Rahman, Z. (2024). AI-Driven Value Co-Creation: Deliberate vs. Spontaneous Customer Participation. 49-55. https://doi.org/10.26573/2024.171.2.5

Chen, L., Zhang, J., Zhang, M., & Pang, H. (2026). How Does Tourists' Digital Engagement Impact Destination Brand Digital Experience and Brand Value Co-Creation? The Moderating Role of Digital Credibility. *International Journal of Tourism Research*, *28*(2). https://doi.org/10.1002/jtr.70234

Chiang, C. T. (2022). Engraving Customer Experiences Through Digital Technologies. *Journal of Services Marketing*, *37*(5), 671-685. https://doi.org/10.1108/jsm-05-2022-0164

Dang, T. D., & Nguyen-Manh, T. (2025). Customer Value Co-Creation Practices in E-Retailing Platform. *International Journal of E-Business Research*, *21*(1), 1-21. https://doi.org/10.4018/ijebr.389201

Deryl, M. D., Verma, S., & Srivastava, V. (2024). 8-T Framework for Artificial Intelligence-Driven Branding: A Strategic Typology. *International Journal of Consumer Studies*, *49*(1). https://doi.org/10.1111/ijcs.70002

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Wang, Y., Alalwan, A. A., Ahn, S. J., Balakrishnan, J., Barta, S., Belk, R. W., Buhalis, D., Dutot, V., Felix, R., Filieri, R., Flavián, C., Gustafsson, A., Hinsch, C., Hollensen, S., Jain, V., Kim, J., Krishen, A. S., . . . Wirtz, J. (2022). Metaverse Marketing: How the Metaverse Will Shape the Future of Consumer Research and Practice. *Psychology and Marketing*, *40*(4), 750-776. https://doi.org/10.1002/mar.21767

Escamilla-Fajardo, J. M., Nunez-Pomar, V. J., Prado-Gasco, V., & Ratten, V. (2019). HRM versus QCA: What Affects the Organizational Climate in Sports Organizations? *Sport in Society*, *7*(3), 89-107.

Esfahani, K., Soleimani, N., Tourani, H., & Sabahi, P. (2020). Designing and Validating a Model for the Professional Development of School Principals. *A New Approach in Educational Management*, *11*(4), 103-132.

Foà, C. (2024). Datification of the Wisdom of the Crowd: A Comparative Analysis of Innovation Strategies in Four European Crowdfunding Platforms. *Observatorio (Obs*)*. https://doi.org/10.15847/obsobs17520232426

Garrote, A. (2021). *Distance Learning during the Coronavirus Pandemic: Analysis of Challenges and Conditions for Success*. https://irf.fhnw.ch/handle/11654/32306

Gu, X. (2024). A Research on Digital Transformation Strategies of Retailing Industry: Based on the Case Analysis of Walmart and Amazon. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, *76*(1), 213-219. https://doi.org/10.54254/2754-1169/76/20241855

Hall, T., Connolly, C., O Gradaigh, S., Burden, K., Kearney, M., Schuck, S., Bottema, J., Cazemier, G., Hustinx, W., Evens, M., Koenraad, T., Makridou, E., & Kosmas, P. (2020). Education in Precarious Times: A Comparative Study across Six Countries to Identify Design Priorities for Mobile Learning in a Pandemic. *Information and Learning Sciences*, *121*(5/6), 433-442. https://doi.org/10.1108/ILS-04-2020-0089

He, C., Meng, T., & Alam, F. (2026). From Assumptions to Evidence: How Customer-Dominant Logic Shapes Digital Success. *Sage Open*, *16*(2). https://doi.org/10.1177/21582440261451558

Horsburgh, J., & Ippolito, K. A. (2018). A Skill to Be Worked At: Using Social Learning Theory to Explore the Process of Learning from Role Models in Clinical Settings. *BMC Medical Education*, *18*, 156. https://doi.org/10.1186/s12909-018-1251-x

Indrasari, M., Syamsudin, N., & Liosten Rianna Rosida Ully, T. (2024). Enhancing SME Product Brand Equity in the Digital Age as Strategic Approaches in the Era of Artificial Intelligence. *International Journal of Business Law and Education*, *5*(1), 1139-1152. https://doi.org/10.56442/ijble.v5i1.512

Izadi Raeini, A. (2023). Modern Technologies in the Service of School Education. *Studies in Psychology and Educational Sciences*, *88*(6), 422-433.

Kamalov, F., Santandreu Calonge, D., & Gurrib, I. (2023). New Era of Artificial Intelligence in Education: Towards a Sustainable Multifaceted Revolution. *Sustainability*, *15*(16), 12451. https://doi.org/10.3390/su151612451

Khosravipour, B., & Ahmadian, Z. (2024). Assessing the Success of In-Service Training Courses in Improving the Professional Skills of Agricultural Jihad Employees in Ahvaz County. *6*(4), 377-388.

Kromidha, E., Taheri, B., Kraus, S., & Malodia, S. (2025). The Metaverse as an Opportunity for Entrepreneurship and Innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *26*(1), 3-11. https://doi.org/10.1177/14657503251314627

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

Lăzăroiu, G., Bogdan, M., Geamănu, M., Hurloiu, L. R., Luminița, L., & Ștefănescu, R. (2023). Artificial Intelligence Algorithms and Cloud Computing Technologies in Blockchain-Based Fintech Management. *Oeconomia Copernicana*, *14*(3), 707-730. https://doi.org/10.24136/oc.2023.021

Lievens, A., Neijens, P., & Pelsmacker, P. D. (2022). Guest Editorial: Opportunities and Challenges at the Crossroads of Communication and Services. *Journal of Service Management*, *33*(4/5), 497-506. https://doi.org/10.1108/josm-07-2022-489

Mani, A. (2024). Applying Artificial Intelligence to the Digital Marketing: Opportunities and Challenges for the Marketer. *International Journal of Business and Management Review*, *12*(2), 56-74. https://doi.org/10.37745/ijbmr.2013/vol12n25674

Maunula, M., & Harju-Luukkainen, H. (2026). Enhancing teacher well-being through in-service training: A study on the impact of the Teacher Classroom Management (TCM) method. In *A Nordic perspective on teacher well-being in educational contexts (1st ed.)* (pp. 18). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003589938-17

Mohammadzadeh, H. (2025). In-Service Training in Nursing. Abstracts of the Seminar on In-Service Training in Nursing, East Azerbaijan.

Mufaddhol, A., & Marsasi, E. G. (2023). Application of Public Service Dominant Logic Through Value Cocreation in the Commercial Exchange Program. *Image Jurnal Riset Manajemen*, *11*(2), 182-192. https://doi.org/10.17509/image.2023.017

Muhammad, N., Yahaya, S. M. I., Suleiman, I. Y., Karim, F., & Ago, A. U. S. (2023). The Impact of Industry 4.0 on Digital Marketing: Leveraging Emerging Technologies for Business Growth. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *13*(12). https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i12/19723

Parandin, K., & Najafi, M. (2022). A Scientific Look at the Objectives and Reasons for the Necessity of In-Service Teacher Training. (10), 237-255.

Peltier, J. W., Dahl, A. J., & Schibrowsky, J. A. (2023). Artificial Intelligence in Interactive Marketing: A Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, *18*(1), 54-90. https://doi.org/10.1108/jrim-01-2023-0030

Pizzi, G., Matta, S., Caboni, F., & Stewart, D. W. (2025). Immersive and Generative Technology: New Tools for Marketing, New Tools for Consumer Response. *Psychology and Marketing*, *42*(12), 3236-3250. https://doi.org/10.1002/mar.70036

Puripunyavanich, M. (2025). Measuring the Effectiveness of an Online Teacher Training Program for In-Service Secondary School Teachers: Trainees' Reactions and Learning. *LEARN Journal: Language Education and Acquisition Research Network*, *18*(1), 816-857. https://doi.org/10.70730/YVSD7249

Robinson, O., Somerville, K., & Walsworth, S. (2019). Understanding Friendship Formation between International and Host-National Students in a Canadian University. *Journal of International and Intercultural Communication*, *63*(9), 1-16. https://doi.org/10.1080/17513057.2019.1609067

Rosário, A. T., & Dias, J. C. (2022). Industry 4.0 and Marketing: Towards an Integrated Future Research Agenda. https://doi.org/10.20944/preprints202203.0325.v1

Saed, A. M. (2025). Effect of In-Service Teacher Training on Skill Improvements Among Somaliland Teachers. *Emirati Journal of Education and Literature*, *3*(2), 66-76. https://doi.org/10.54878/7h8kzm69

Sepahvand, R., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement. *Iranian Journal of Management Studies*, *14*(2), 437-468.

Soltani, S., Freytag, P. V., & Gretzinger, S. (2024). Mechanisms That Enhance Internet of Things Engagement. *Journal of Business and Industrial Marketing*, *40*(1), 19-33. https://doi.org/10.1108/jbim-02-2022-0097

Sun, Y., Pan, Z., Qin, J., Chang, Z., Zhong, J., Li, J., & Zhang, Z. (2024). The Impact of Scenario-Based Services in an Intelligent Interconnected Environment on Value Co-Creation. *Academic Journal of Humanities & Social Sciences*, *7*(2). https://doi.org/10.25236/ajhss.2024.070206

Theodosaki, Z., Γεωργόπουλος, A., & Gavrilakis, C. (2025). Wilding Pedagogies: Impact of an in-Service Teacher Training in Greece With Nature as Co-Teacher. *Australian Journal of Environmental Education*, *41*(2), 200-212. https://doi.org/10.1017/aee.2025.14

Tuyen, T. T. (2025). Co-Creation for Sustainable Tourism: A Conceptual Framework and Pathways to the United Nations Sustainable Development Goals. *Sustainable Development*, *34*(3), 3845-3864. https://doi.org/10.1002/sd.70565

Ulla, M. B., & Winitkun, D. (2017). Thai Learners' Linguistic Needs and Language Skills: Implications for Curriculum Development. *International Journal of Instruction*, *10*(4), 203-220. https://doi.org/10.12973/iji.2017.10412a

Wang, C. L. (2024). Editorial – What Is an Interactive Marketing Perspective and What Are Emerging Research Areas? *Journal of Research in Interactive Marketing*, *18*(2), 161-165. https://doi.org/10.1108/jrim-03-2024-371

Zahra, N., Kausar, A. R., & Zaheer, M. (2023). Exploring Resource-Based Actor Engagement in Microfinance Institutions: The Service-Dominant Logic Perspective. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, *13*(3). https://doi.org/10.56536/ijmres.v13i3.462

Zhang, X., & Guo, C. (2022). Research on Open Innovation Intelligent Decision-Making of Cross-Border E-Commerce Based on Federated Learning. *Mathematical Problems in Engineering*, *2022*, 1-13. https://doi.org/10.1155/2022/9253634

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.