

## شناسایی و اعتبار یابی ابعاد و مولفه های الگوی آموزش الکترونیکی مدیران بانک تجارت

سیده زهرا سادات کیایی<sup>۱</sup>

فاطمه حمیدی فر<sup>۲</sup>

بهارک شیرزاد کبری<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۲۰)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و اعتبار یابی ابعاد و مولفه های آموزش الکترونیکی مدیران بانک تجارت می باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، نحوه جمع آوری داده ها کیفی و کمی (آمیخته اکتشافی) است. حجم نمونه در بخش کیفی تا اشباع نظری ۲۱ نفر و در بخش کمی طبق جدول مورگان از ۳۰۰ نفر مدیران حوزه ستادی بانک تجارت در مناطق پنج گانه تهران، ۱۶۳ نفر با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب و پرسشنامه توزیع شد. پرسشنامه محقق ساخته در قالب ۵ بعد مدل پارادایمی مشتمل بر ۱۹ مؤلفه و ۱۴۷ شاخص بود. به منظور شناسایی و تأیید عوامل اندازه گیری، روایی پرسشنامه به طور جداگانه برای هر بعد انجام گرفت. نتایج نشان داده است که تحلیل عاملی تأییدی نتایج کمی مدل داده را تا حدود زیادی تأیید کرد و الگوی آموزش الکترونیکی مدیران بانک تجارت با ۵ بعد، ۱۹ مؤلفه به دست آمد که عوامل زمینه ساز الگوی آموزش الکترونیکی مدیران بانک تجارت شامل آمادگی فرهنگی، آمادگی فنی، آمادگی آموزشی، آمادگی محیطی؛ عوامل علی شامل عوامل انسانی، ساختار و سیاست های آموزشی، مدیریت؛ عوامل مداخله گر شامل رویکردهای فردی، رویکردهای مدیریتی؛ راهبردها شامل رویکردهای آموزشی، رویکردهای پداگوژیکی و آندراگوژیکی، سنجش و ارزیابی آموزشی، سهولت دسترسی، کیفیت آموزشی هدفمند، نوآوری و خلاقیت، مدیریت یکپارچه و نهایتاً پیامدها شامل موفقیت آموزشی و شایسته سالاری، آینده نگر، افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی بودند.

**کلیدواژه ها:** آموزش، الکترونیکی، مدیران، بانک تجارت.

<sup>۱</sup> دانشجوی مقطع دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

[zahrakiaee909@gmail.com](mailto:zahrakiaee909@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (استاد راهنما) نویسنده مسئول

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (استاد مشاور)

## مقدمه

امروزه رقابت دامنه‌داری برای استفاده از فنون جدید و تأمین شرایط بهتر زندگی، میان جوامع مختلف جهان وجود دارد. دگرگونی‌های سریع و روزمره زندگی انسان نیز نیاز به تربیت و کسب آمادگی برای قبول تحول در ابعاد گوناگون حیات انسانی را به‌خوبی توجیه می‌کند (۱). دگرگونی‌هایی که اجتناب‌ناپذیرند و تنها آموزش صحیح، مقابله متعادل و مطلوب با آن‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد. از این رو آموزش نباید تنها به آموزش دانش و موضوعات درسی محدود شوند، بلکه به‌منظور پاسخگویی هرچه بیشتر، باید مهارت‌های لازم برای سازگاری با تغییرات را اعطا نموده و از این طریق، انگیزش و توانایی را برای یادگیری مادام‌العمر در کارکنان ایجاد نمایند (۲).

موفقیت و کامیابی آینده یک سازمان وابسته به نیروی کار ماهر و با دانش و تجربه هست (۳). این همان نکته‌ای است که بیان می‌کند چرا آموزش ابزاری اثربخش و اساسی در دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف و غایات سازمان است (۴). آموزش نه‌تنها باعث افزایش ابتکارات و نوآوری افراد می‌شود، بلکه این شانس را به آن‌ها می‌دهد که شغل خود را به‌صورت عملی یاد گرفته و به طرز شایسته‌ای آن را انجام دهند تا از این طریق بهره‌وری افزایش یابد (۵).

نیروی انسانی مهم‌ترین عامل تشکیل‌دهنده سازمان‌ها است و در پویایی و حیات آن دارای اهمیت بسیار است. نیروی کار با کمک دانش‌ها و مهارت‌هایی که دارد، وظایف و مسئولیت‌های محوله را انجام می‌دهد و سازمان را برای نیل به هدف‌ها یاری می‌رساند (۶). از این رو آموزش نیروی انسانی به صورت مداوم ضرورت دارد. بنابراین سازمان‌ها به‌منظور آماده کردن کارکنان خود، به راهبردهای یادگیری، آموزش و توسعه و بهسازی منابع انسانی، توجه ویژه‌ای دارند (۷)؛ زیرا کارکنانی که آموزش می‌بینند به‌احتمال بیشتری به سازمان متعهد می‌شوند و سطوح بالاتری از دانش و مهارت را نشان می‌دهند و در نتیجه، وظایف خود را بهتر انجام می‌دهند و این امر به سازمان در بهره‌وری بیشتر کمک می‌کند (۸). بدین منظور سازمان‌ها، سرمایه‌گذاری عظیمی در آموزش کارکنان انجام می‌دهند؛ زیرا آموزش ابزاری قدرتمند برای تولید پیامدهای یادگیری عاطفی، رفتاری و شناختی مورد نظر برای نیل به اهداف سازمانی است (۷). در نتیجه موفقیت بلندمدت هر سازمانی بسته به این است که آیا کارکنان آن شرکت به‌طور اثربخش و مداوم به امر آموزش می‌پردازند و اطلاعات جدید را جهت بهبود عملکرد شغلی خود که برای شرکت سودمند است، به کار می‌گیرند؟ (۹).

روش‌های آموزش کارکنان متنوع است و باگذشت هر سال، این تنوع بیشتر می‌شود (۱۰). از جمله می‌توان روش‌های آموزش سنتی، روش‌های از راه دور، یادگیری اجتماعی، آموزش آنلاین شامل (روش‌های مجازی، الکترونیکی) و ... را نام برد. امروزه آموزش الکترونیکی یا آموزش آنلاین، به یکی از راه‌حل‌های شناخته‌شده برای چالش چگونگی آموزش کارمندان به‌صورت گسترده تبدیل شده است (۱۱). برنامه‌های

آموزش آنلاین در محل کار می‌تواند شامل دوره‌های آموزش الکترونیکی، وبینار، فیلم و غیره باشد و اجازه می‌دهد تا اطلاعات به روش‌های مختلف ارائه و آزمایش شود (۱۲). تنوعی که آموزش آنلاین ارائه می‌دهد به این معنی است که کارکنان می‌توانند طبق سبک و نیازهای فوری خود بیاموزند. این همچنین بدان معنی است که آن‌ها می‌توانند دائما در حال یادگیری باشند (۱۰). هدف آموزش الکترونیکی فراهم کردن امکان دسترسی یکسان، هم‌زمان و جستجو پذیر در برنامه‌های درسی و ایجاد فضای آموزشی یکنواخت برای اқشار مختلف در هر نقطه و بهینه‌سازی شیوه‌های ارائه مطالب درسی به منظور یادگیری عمیق‌تر و جدی‌تر است (۱۳). در چنین فضای آموزشی برخلاف آموزش سنتی، افراد به اندازه توانایی خود از موضوعات بهره‌مند می‌گردند؛ اغلب سازمان‌ها امروزه، در حال تلاش برای افزایش اثربخشی فناوری‌های نوظهور در فعالیتهای آموزشی خود هستند (۱۴). فن‌آوری در زمینه‌های گوناگون زندگی تأثیر دارد و تعامل اجتناب‌ناپذیری بین فن‌آوری و یادگیری وجود دارد (۱۵). همچنین با توجه به منافع آموزش مجازی در حوزه آموزش، تقاضا برای برگزاری دوره‌های آموزش مجازی در برنامه‌های آموزشی مؤسسات آموزشی و سازمان‌ها رو به افزایش نهاده است. ضروری‌ترین ابزارهای مورد استفاده در سیستم آموزش مجازی، شامل تجهیزات کامپیوتری با لوازم جانبی اتصال به اینترنت است (۱۶).

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

آموزش در سازمان، راهی برای توسعه و بهسازی منابع انسانی است و به توسعه و بهبود سه مفهوم دانش، مهارت و نگرش کارکنان اشاره دارد. این مفاهیم سه‌گانه ارتباط بسیار نزدیکی با یکدیگر داشته و موجب ایجاد توانایی، شایستگی و صلاحیت در کارکنان می‌شود (۱۷). یکی از دلایلی که آموزش کارکنان را در سازمان ضروری می‌سازد، آماده‌سازی، تقویت بنیه علمی، هدایت صحیح و استفاده بهینه از توانایی‌های کارکنان به‌عنوان ورودی‌های سیستم است (۱۸). نظام آموزش به‌منظور ایجاد اثربخشی دوره‌های آموزشی ناگزیر است که همواره تحلیلی از روند فعالیت‌ها و عملکرد خود داشته باشد (۱۹). این‌گونه تحلیل‌ها برای مدیریت آموزش، نقاط قوت و ضعف و در صورت امکان فرصت‌ها و تهدیدها را آشکار می‌سازد. همچنین از رهگذر این اطلاعات مدیریت و کارکنان سازمان می‌توانند جایگاه و تأثیرات آموزش و میزان پیشرفت و تحقق اهداف تعیین‌شده را بررسی نمایند؛ بنابراین نیازمند الگویی منسجم برای ارائه آموزش کارکنان می‌باشند تا به کمک آن بتوانند ضمن ارائه آموزش صحیح و لذت‌بخش به مدیران و کارکنان، به‌واسطه الگوی مزبور نقاط ضعف سیستم آموزشی را برطرف نمایند.

آموزش‌های سازمانی به شیوه سنتی دیگر جوابگوی سازمان‌ها و افراد آن‌ها نیست. حیطه دانش گسترده شده است و پر کردن ذهن کارکنان با دانش و اطلاعات پراکنده کمک چندانی به سازمان‌ها نمی‌کند. رویکردهای جدید آموزش معتقدند آموزش‌ها باید مبتنی بر شایستگی‌ها باشد و بتواند مستقیم وظایف و فعالیتهای کاری کارکنان را پوشش دهد. این مهم به‌خودی‌خود عملیاتی نمی‌شود، مگر اینکه مدلی برای

آموزش مبتنی بر نگرش‌های نوین طراحی شود. بررسی‌های صورت گرفته نشان می‌دهد علی‌رغم تدوین و ارائه مدل‌هایی در این زمینه، قابلیت استفاده در همه سازمان‌ها را ندارند. هر سازمانی دارای شرایط و موقعیت متفاوت خود بوده و نیازمند مدل خاص خود می‌باشد.

محسنی (۲۰) در پژوهشی به امکان‌سنجی استقرار آموزش الکترونیکی در بانک سرمایه پرداخت. روش پژوهش توصیفی بود. این تحقیق که فراگیران، مدرسین، مسئولان و کارشناسان بخش‌های داده‌ورزی و آموزش مورد مطالعه قرار گرفتند بیان می‌کند که امکان استقرار نظام آموزش مجازی در بانک سرمایه از لحاظ زیرساخت‌های فرهنگی، فنی و آموزشی مورد تأیید و خوب است؛ بنابراین استقرار آموزش الکترونیکی در بانک سرمایه امکان‌پذیر است و برای پیشرفت آموزش الکترونیکی بانک باید به تربیت نیروی متخصص بیشتر، علاقه‌مند کردن کارکنان و ارتقاء امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری پرداخته شود.

سوبکو و همکاران (۲۱) تحقیقی تحت عنوان یادگیری از طریق همکاری: یک رویکرد شبکه‌ای به آموزش آنلاین را انجام داده‌اند. این مطالعه کیفی، یادگیری مشارکتی شبکه‌ای را در چارچوب یک دوره آموزش آنلاین، تجزیه و تحلیل گفتگو، تفکر و رسانه‌هایی که دانشجویان به‌طور مشترک طی یک بحث و گفتگو به میزبانی از طریق کنفرانس تصویری، تجزیه و تحلیل می‌کنند. با استفاده از یک چارچوب فرهنگی اجتماعی در مورد یادگیری و توسعه، نشان می‌دهد که چگونه تعامل هم‌زمان با چندین فن‌آوری دیجیتال، دانش ساخت دانش‌آموزان و تحلیل محتوای تکالیف را تسهیل می‌کند. علاوه بر این، نشان می‌دهد که یادگیرندگان و فن‌آوری‌ها بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و به‌صورت متقابل به‌عنوان عناصر درون یک «شبکه بازیگر» گسترده‌تر همکاری می‌کنند.

روندا و همکاران (۲۲) تحقیقی در زمینه بهبود فرصت‌های توسعه حرفه‌ای آنلاین انجام داده‌اند که نتایج نشان داده است توسعه حرفه‌ای آنلاین انعطاف‌پذیری بیشتری را فراهم می‌کند و به‌طور فزاینده‌ای برای پرسنل مدارس رواج می‌یابد. همچنین دریافته‌اند که استفاده حداکثری از ابزار، کارایی و اثربخشی در رفع نیازهای شرکت‌کنندگان در آموزش‌های آنلاین صورت می‌پذیرد.

کرنی و همکاران (۲۳) در بررسی شبکه‌های یادگیری حرفه‌ای آنلاین غیررسمی معلمان پیش از خدمت دریافته‌اند که درک جدیدی از الگوهای استفاده از PST های معاصر و تنظیمات برنامه‌های آنلاین PLN وجود دارد و دلالت بر انتقال مؤثر آن‌ها به حرفه و شغل آموزش دارد. همچنین برای استقرار این روش آموزش باید، معلمان قبلی، معلمان پیش از خدمت را ترغیب کنند تا شبکه‌های یادگیری حرفه‌ای آنلاین

---

1 .Sobko

2 .Rhonda

3 .Kearney

خود را به‌طور غیررسمی توسعه دهند تا طیف وسیعی از مزایا را به دست آورند که توسط ماهیت اصیل، متنوع و در دسترس ایده‌ها و مطالب مواجه شده در این فضاها انجام می‌شود و دوم اینکه معلمان پیش از خدمت نیاز به تأیید و پشتیبانی دارند تا با اعتمادبه‌نفس و مشارکت‌کنندگان فعال در فضاهای شبکه یادگیری حرفه‌ای آنلاین خود، به‌ویژه در شبکه‌هایی که با معلمان باتجربه و کاربرد بیشتری دارند، انتخاب کنند.

علاءالدین و فیضی (۲۴) در پژوهشی تحت عنوان الگویی برای یادگیری الکترونیکی در مؤسسات آموزش عالی کشور به ارائه الگو در این زمینه پرداخت. این تحقیق بر روی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها در رشته‌های مرتبط با یادگیری الکترونیکی و دست‌اندرکاران توسعه سیاست‌های یادگیری الکترونیکی در آموزش عالی صورت گرفته است. نتایج نشان داده است که برای حفظ وفاداری و استفاده مجدد مخاطبان از یادگیری الکترونیکی، باید از آن رضایت داشته باشند. به عبارتی زمانی که از فن‌آوری‌های نوین استفاده می‌کنیم باید توانایی، میزان درک و نیاز کاربران را در نظر بگیریم و رضایت آن‌ها را برآورده نماییم؛ بنابراین الگوی ارائه‌شده مبتنی بر مدل C ۳ و پیرو نظریه ارتباط گرای است. الگوی به‌دست‌آمده دارای ۱۱ بُعد تدوین، محتوا، پشتیبانی، راهبرد آموزشی، رابط کاربری، بازاریابی اینترنتی، فن‌آوری، کانال ارتباطی، عوامل فردی، رضایت کاربران و کارایی و ۳۷ مؤلفه است.

قنبری و همکاران (۲۵) در پژوهشی به ارائه مدل ارزیابی آموزش الکترونیکی در واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی پرداختند. هدف اصلی پژوهش «ارائه مدل ارزیابی آموزش الکترونیکی» بود. نتایج حاصل از اجرای آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نشان می‌دهد، مهم‌ترین مؤلفه‌های ارزیابی آموزش الکترونیکی شامل: کیفیت سیستم، کیفیت اطلاعات و محتوا، عوامل تسهیل‌کننده، کیفیت استاد، تعامل بین استاد و دانشجو، تمایل کاربر و موفقیت آموزش مجازی می‌باشند.

پورکریمی و رمضان پور (۲۶) در پژوهشی به طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی آموزش الکترونیکی کشور پرداختند. یافته‌ها پژوهش درنهایت، ۶۵۹ کدباز، ۵۷ مقوله اولیه و ۱۵ مقوله ثانویه را تشکیل داد. نتایج نشان داد برای توسعه اعضای هیئت‌علمی آموزش الکترونیک باید به ۵ بعد اصلی: بعد توسعه دانش (با ۴ مؤلفه)، توسعه مهارت (با ۳ مؤلفه)، توسعه توانایی (با ۲ مؤلفه)، توسعه نگرش (با ۳ مؤلفه) و توسعه ویژگی‌ها (با ۳ مؤلفه) توجه نمود.

کیدرال او همکاران (۲۷) در پژوهشی به بررسی عوامل تعیین‌کننده موفقیت در یادگیری الکترونیکی: مطالعه تجربی برزیلی پرداخته‌اند. در این مقاله یادگیری الکترونیکی یک اکوسیستم یادگیری مبتنی بر وب برای انتشار اطلاعات، ارتباطات و دانش برای آموزش و پرورش است. درک تأثیر آموزش الکترونیکی

بر جامعه و همچنین مزایای آن، از این جهت مهم است که سیستم‌های یادگیری الکترونیکی را به استفاده‌کنندگان موفق خود مرتبط سازند. هدف از این مطالعه یافتن عوامل مؤثر بر رضایت از مصرف‌کننده، استفاده و تأثیر فردی آموزش الکترونیکی است. در این مطالعه، یک مدل یکپارچه‌سازی نظریه‌های رضایت از سیستم‌های اطلاعاتی و موفقیت در سیستم‌های یادگیری الکترونیکی ارائه شده است. این مدل از لحاظ تجربی در مؤسسات آموزش عالی و مراکز دانشگاهی برزیل با استفاده از روش کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری تأیید شد. کیفیت همکاری، کیفیت اطلاعات و درک رضایت کاربر، استفاده از آموزش الکترونیکی را توضیح می‌دهد. رضایت کاربر از کیفیت اطلاعات، کیفیت سیستم، نگرش استاد نسبت به یادگیری الکترونیکی، تنوع در ارزیابی و تعامل ترک‌کننده یادگیرنده با دیگران است. کیفیت سیستم، استفاده و رضایت درک شده توسط کاربر تأثیر فردی را توضیح می‌دهد.

با عنایت به حضور دائم کارکنان و روسای شعب جهت ارائه خدمات به مشتریان، حرکت به سمت فضای الکترونیک بشدت احساس می‌شود. روسا و کارکنان برای دریافت آموزش‌های لازم برای افزایش اثربخشی‌شان بایستی در دوره‌های آموزشی شرکت نمایند و از طرف دیگر حضورشان در شعب ضرورت دارد؛ بنابراین شرکت در دوره‌های حضوری و ارائه خدمات به مشتریان در تضاد با یکدیگر هستند که راهکار آن ارائه آموزش‌های الکترونیک به مدیران و کارکنان است. از این رو داشتن برنامه‌ای منسجم و قابل‌اتکا، برای آموزش مدیران به‌عنوان رأس شعبه مسئله‌ای است که در این پژوهش به آن پرداخته شده است. هرچند بانک تجارت طی سالیان اخیر به سمت آموزش‌های الکترونیک گام برداشته است لیکن الگوی منسجمی که پاسخگوی نیاز مدیران باشد، ایجاد نگردیده است. لذا محقق به دنبال پاسخگویی به سوالات زیر است:

ابعاد و مولفه‌های الگوی آموزش الکترونیکی مدیران بانک تجارت کدامند؟

میزان اعتبار ابعاد و مولفه‌های الگوی آموزش الکترونیکی مدیران بانک تجارت از نظر مدیران حوزه ستادی بانک تجارت و مناطق پنجگانه شهر تهران چگونه است؟

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها کیفی و کمی (آمیخته اکتشافی) است. جامعه پژوهش در مرحله کیفی شامل اسناد و منابع مکتوب و الکترونیکی در زمینه موضوع پژوهش و همچنین صاحب‌نظران و اندیشمندان حوزه مدیریت آموزشی، برنامه‌ریزی درسی، آموزش و بهسازی منابع انسانی بود. نمونه پژوهش صاحب‌نظران شامل ۲۱ نفر بود که به‌صورت هدفمند با استفاده از فن گلوله برفی و با توجه به شاخص اشباع نظری انتخاب شدند. در این روش ابتدا محقق یکی از صاحب‌نظران

آموزش الکترونیک که دارای چندین کار پژوهشی در حوزه مرتبط با موضوع پژوهش بود را شناسایی و درخواست مصاحبه نمود و پس از انجام مصاحبه از وی درخواست شد که نقرات خبره دیگری را برای مصاحبه به او معرفی نمایند و این چرخه معرفی نقرات جدید ادامه یافت تا محقق به اشباع نظری رسید. در مرحله کمی جامعه پژوهش شامل مدیران حوزه ستادی بانک تجارت و مناطق پنجگانه شهر تهران به تعداد ۳۰۰ نفر بود که سعی شد از افراد بالای لیسانس پرسش به عمل آید. روش نمونه‌گیری در مرحله کمی، تصادفی طبقه‌ای به نسبت سهمی بود که از مناطق پنجگانه شهر تهران و براساس جدول مورگان تعداد ۱۶۳ نفر انتخاب شدند.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی فرم‌های فیش برداری و مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. پرسشنامه براساس نتایج حاصل از مرحله کیفی پژوهش تدوین و روایی صوری آن توسط پنج نفر از صاحب‌نظران مورد بررسی قرار گرفت و به منظور سنجش روایی محتوایی آن از تحلیل عاملی تاییدی و برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج به دست آمده در جدول ذیل مشخص گردید:

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ

ضریب آلفا	مؤلفه
۰/۹۲۷	آمادگی فرهنگی
۰/۸۶۶	آمادگی فنی
۰/۹۰۷	آمادگی آموزشی
۰/۹۰۲	آمادگی محیطی
۰/۸۸۳	عوامل انسانی
۰/۸۵۴	ساختار و سیاست‌های آموزشی
۰/۹۰۲	مدیریت
۰/۹۲۸	رویکردهای فردی
۰/۹۰	رویکردهای مدیریتی
۰/۸۶۹	رویکردهای آموزشی
۰/۹۱۹	رویکردهای پداگوژیکی و آندراگوژیکی
۰/۸۹۷	سنجش و ارزیابی آموزشی
۰/۸۷	سهولت دسترسی
۰/۹۳۳	کیفیت آموزشی هدفمند
۰/۹۰۹	نوآوری و خلاقیت

مؤلفه	ضرب آلفا
مدیریت یکپارچه	۰/۹۱
موفقیت آموزشی و شایسته‌سالاری	۰/۸۸۷
آینده‌نگری	۰/۹۱۷
افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی	۰/۹۲

همانطور که مشاهده می‌شود تمامی متغیرهای پژوهش دارای پایایی قابل قبول هستند. میزان آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای اصلی بیشتر از مقدار معیار ۰/۷۰ است که نشان از این دارد که پایایی همه متغیرها تایید می‌شود.

در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از فرایند سند کاوی و مصاحبه‌ها، از فرایند ۳ مرحله‌ای کد گذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. همچنین به منظور تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه در بخش کمی، از معادلات ساختاری استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

#### بخش کیفی

در این مرحله از پژوهش، مفاهیم و نکات کلیدی بدست آمده در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های الگوی آموزش الکترونیکی مدیران بانک تجارت، از فرایند مطالعه اسناد و منابع مکتوب و الکترونیکی شامل مبانی نظری و پیشینه پژوهش فهرست شدند. شواهد و عبارات مستخرج از پیشینه پژوهش مبنای اولیه سؤالات مصاحبه نیمه ساختاریافته را فراهم نمودند و محقق در فرایند مصاحبه به منظور جهت‌دهی به بحث از آن‌ها استفاده نمود. در نهایت با انجام ۲۱ مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران موضوعی و دارای تجربیات علمی و عملی، فرایند جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی به پایان رسید. از آنجاکه تعدادی از شواهد و مصادیق مطرح شده بار معنایی یکسانی داشتند و حتی در موارد زیادی مشابهت شکلی، عبارتی و معنایی داشتند، لذا محقق اقدام به یکسان‌سازی واژگان و عبارات (انتخاب واژگان جامع تر، حذف مفاهیم مشترک) نمود که در نهایت از یافته‌های بخش سند کاوی و مصاحبه‌ها ۱۴۷ مفهوم شناسایی گردید، سپس موارد مشابه از نظر مفهومی و معنایی، در یک مولفه قرار گرفتند. بر این اساس ۱۹ مولفه شناسایی شده که در نهایت در پنج مقوله کلی دسته‌بندی گردیدند.



جدول ۲: کدگذاری انتخابی

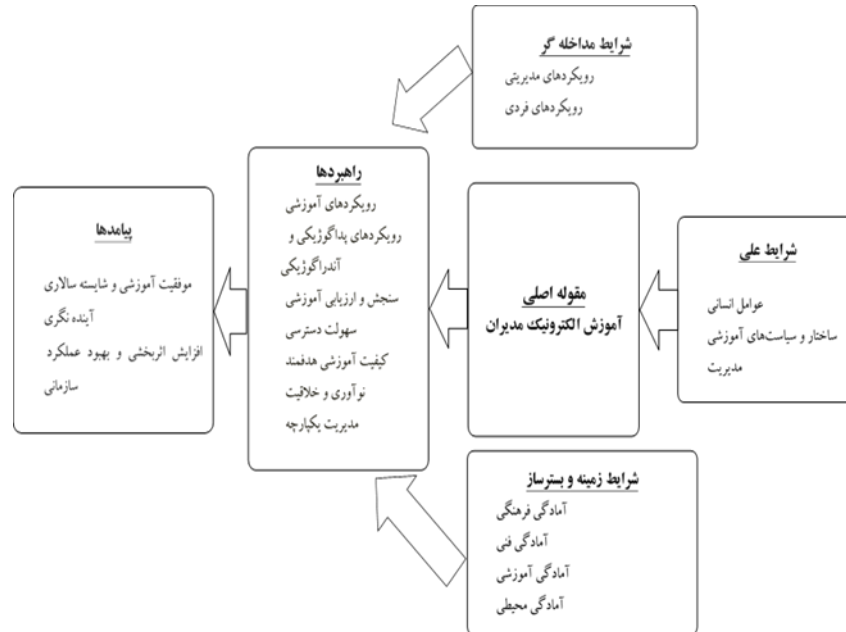
مقوله ها	مولفه ها
شرایط زمینه ساز	- آمادگی فرهنگی
	- آمادگی فنی
	- آمادگی آموزشی
	- آمادگی محیطی
عوامل علی	- عوامل انسانی
	- ساختار و سیاست‌های آموزشی
	- مدیریت
عوامل مداخله گر	- رویکردهای فردی
	- رویکردهای مدیریتی
راهبردها	- رویکردهای آموزشی
	- رویکردهای پداگوژیکی و آندراگوژیکی
	- سنجش و ارزیابی آموزشی
	- سهولت دسترسی
	- کیفیت آموزشی هدفمند
	- نوآوری و خلاقیت
	- مدیریت یکپارچه
پیامدها	- موفقیت آموزشی و شایسته‌سالاری
	- آینده‌نگری
	- افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی

براساس یافته‌های بدست آمده در قالب الگوی پارادایمی می‌توان گفت آموزش از هر نوع آن، چه حضوری و چه غیرحضوری و مجازی، نیازمند رعایت یکسری قالب‌ها و اصولی است. رعایت این قالب‌ها به الگویی نیاز دارد که فرایندها و تقدم و تأخر آن‌ها را رعایت کند.

در این تحقیق مقوله اصلی تحت عنوان «آموزش الکترونیکی» است. این مقوله به‌عنوان «پدیده مرکزی» انتخاب شده و در مرکز مدل قرار گرفته است، زیرا می‌توان ردپا و اثر آن را در اغلب داده‌ها و نقل و قول‌های مصاحبه‌شوندگان، به‌وضوح مشاهده کرد. سپس دیگر مقوله‌ها به آن ربط داده شده‌اند. مقوله‌های دیگر عبارت‌اند از: «شرایط علی»، «راهبردها»، «شرایط زمینه‌ای»، «شرایط مداخله‌گر» و «پیامدها». این مرحله

مشمول بر ترسیم یک نمودار است که الگوی کدگذاری نامیده می‌شود. الگوی کدگذاری، روابط فی‌مابین مقوله‌ها را نمایان می‌کند. در ادامه براساس مفاهیم و مقوله‌های استخراجی از مراحل قبل، روایتی از نحوه به‌کارگیری سایر عوامل مؤثر بر آموزش الکترونیکی مدیران تشریح می‌شود.

در این پژوهش برای آموزش الکترونیکی مدیران ضرورت داشت حوادث، وقایع و اتفاقاتی (شرایط علی) که به وقوع یا گسترش آموزش الکترونیکی مدیران منجر می‌شود، شناسایی و بیان شود که بر این اساس سه مقوله «عوامل انسانی»، «ساختار و سیاست‌های آموزشی»، «مدیریت» به‌عنوان شرایط علی شناسایی شد. سپس شرایطی که زمینه پدیده آموزش الکترونیکی مدیران را فراهم می‌سازد و بر پدیده محوری تأثیرگذار هستند شناسایی شود که برای این امر چهار مقوله «آمادگی فرهنگی»، «آمادگی فنی»، «آمادگی آموزشی»، «آمادگی محیطی» به‌منزله شرایط بستر شناسایی شد و در ادامه شرایط مداخله‌گر که شرایط علی را تسهیل می‌کنند یا بر اثر این شرایط تداخل ایجاد کرده و مانع آن می‌شود در قالب دو مقوله «رویکردهای فردی»، «رویکردهای مدیریتی» به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شد. پدید محوری (آموزش الکترونیکی مدیران) از طریق هفت راهبرد اساسی تحت عنوان «رویکردهای آموزشی»، «رویکردهای پداگوژیکی و آندراگوژیکی»، «سنجش و ارزیابی آموزشی»، «سهولت دسترسی»، «کیفیت آموزشی هدفمند»، «نوآوری و خلاقیت»، «مدیریت یکپارچه» به‌عنوان راهبردهای تحقق «آموزش الکترونیکی مدیران» محقق خواهد شد. در نهایت پیامدهایی را به دنبال خواهد داشت. پیامدهای حاصل از طراحی الگوی آموزش الکترونیکی مدیران در سه مقوله «موفقیت آموزشی و شایسته‌سالاری»، «آینده‌نگری»، «افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی» قابل‌ارائه است. بنابراین آموزش الکترونیکی مدیران بانک تجارت از طریق توجه به مقوله‌های مختلف شرایط زمینه، شرایط مداخله‌گر، شرایط علی، راهبردها و پیامدها قابل تحقق است که در نمودار زیر نشان داده شده‌اند.



شکل ۱: الگوی پارادایمی آموزش الکترونیکی مدیران بانک تجارت

### بخش کمی

بخش کمی بیانگر آن است که یافته‌های بدست آمده در بخش کیفی شامل ابعاد و مولفه های الگوی آموزش الکترونیکی مدیران بانک تجارت، تا چه میزان مورد تأیید مدیران حوزه ستادی بانک تجارت و مناطق پنجگانه شهر تهران می باشند.

جهت استفاده از آزمون‌های پارامتریک قبل از اقدام به اجرای آزمون، لازم است از نرمال بودن جامعه اطمینان حاصل کنیم. به همین منظور از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد.

جدول ۳: نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

تعداد	K-S	درجه آزادی	سطح معنی داری
۱۶۳	۰/۹۴۱	۱۴۴	۰/۳۸۶

در آزمون کلموگروف اسمیرنوف اگر سطح معنی داری بزرگتر از ۰/۰۵ باشد داده‌ها نرمال است و اگر کوچکتر باشد توزیع داده‌ها غیرنرمال است. از آنجا که مقدار K-S بدست آمده برابر ۰/۹۴۱ و کمتر از ۱/۹۶ می باشد و سطح معنی داری بدست آمده برابر ۰/۳۸۶ و بزرگتر از ۰/۰۵ است. لذا توزیع داده‌ها

نرمال است؛ بنابراین امکان بهره‌مندی از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل داده‌های این پژوهش نیز مهیا می‌باشد.

برای بررسی اعتبار الگوی طراحی شده از نظر مدیران حوزه ستادی بانک تجارت و مناطق پنجگانه شهر تهران، ضریب معناداری مسیر، شاخص‌های برازندگی و آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد استفاده قرار گرفت.

جدول شماره ۴: بار عاملی و ضریب معناداری مسیر

مقوله	شاخص	$\lambda$	t
شرایط زمینه‌ساز	آمادگی فرهنگی	۰/۸۸	۱۳/۳۷
	آمادگی فنی	۰/۹۴	۱۴/۷۹
	آمادگی آموزشی	۰/۸۹	۱۳/۵۰
	آمادگی محیطی	۰/۸۴	۱۲/۴۸
عوامل علی	عوامل انسانی	۰/۸۶	۹/۹۷
	ساختار و سیاست‌های آموزشی	۰/۹۶	۱۳/۲۰
	مدیریت	۰/۹۳	۱۲/۷۶
عوامل مداخله‌گر	رویکردهای فردی	۰/۸۹	۹/۸۱
	رویکردهای مدیریتی	۰/۸۶	۹/۳۶
راهبردها	رویکردهای آموزشی	۰/۹۰	۱۲/۶۹
	رویکردهای پداگوژیکی و آندراگوژیکی	۰/۸۶	۱۱/۹۰
	سنجش و ارزیابی آموزشی	۰/۹۱	۱۳/۰۴
	سهولت دسترسی	۰/۸۹	۱۲/۵۷
	کیفیت آموزشی هدفمند	۰/۹۳	۱۳/۷۶
	نوآوری و خلاقیت	۰/۸۵	۱۱/۸۳
	مدیریت یکپارچه	۰/۹۵	۱۴/۱۶
	موفقیت آموزشی و شایسته‌سالاری	۰/۸۹	۹/۷۲
پیامدها	آینده‌نگری	۰/۸۶	۹/۱۳
	افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی	۰/۸۷	۹/۱۹

جدول شماره ۴ معنی‌داری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجاکه معنی‌داری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است. اگر میزان مقادیر یا ضرایب بدست آمده  $t$ -value خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، رابطه معنی‌دار است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد مقادیر  $t$  برای تمامی مولفه‌ها خارج از بازه

±۱/۹۶ بودند که نشان می‌دهند، رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها با مؤلفه‌ها برقرار است و شاخص‌ها نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری مؤلفه‌ها دارند. لذا می‌توان گفت مدل از درجه تناسب یا به عبارت دیگر از اعتبار مناسبی برخوردار است.

جدول شماره ۵: شاخص‌های نیکویی برازش

شاخص	شرایط علی	شرایط بستر	مداخله‌گر	راهبردها	پیامدها
X <sup>2</sup>	دامنه قابل پذیرش	-	-	-	-
	میزان به دست آمده	۱۶۶۸/۹۵	۱۴۹۵/۳۲	۱۴۹/۳۰	۳۶۵۰/۱۱
Df	دامنه قابل پذیرش	-	-	-	-
	میزان به دست آمده	۷۳۴	۴۹۹	۶۲	۹۸۵
X <sup>2</sup> /df	دامنه قابل پذیرش	کمتر از ۳	کمتر از ۳	کمتر از ۳	کمتر از ۳
	میزان به دست آمده	۲/۲۷	۲/۹۹	۲/۴	۲/۶۹
RMSEA	دامنه قابل پذیرش	کمتر از ۰/۰۸	کمتر از ۰/۰۸	کمتر از ۰/۰۸	کمتر از ۰/۰۸
	میزان به دست آمده	۰/۰۴۶	۰/۰۵۹	۰/۰۳۱	۰/۰۳۷
CFI	دامنه قابل پذیرش	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹
	میزان به دست آمده	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۹۷
IFI	دامنه قابل پذیرش	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹
	میزان به دست آمده	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۹۷
RFI	دامنه قابل پذیرش	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹
	میزان به دست آمده	۰/۹۶	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۹۵
GFI	دامنه قابل پذیرش	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹
	میزان به دست آمده	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۹۴
AGFI	دامنه قابل پذیرش	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۹
	میزان به دست آمده	۰/۹۳	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۲

در خصوص شاخص‌های برازش الگو، نتایج جدول شماره ۵ بدست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت خی دو به درجه آزادی کوچکتر از ۳ است. مقادیر جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) کوچکتر از ۰/۰۸ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) و سایر شاخص‌های برازش نیز بالاتر از ۰/۹ قرار گرفته‌اند که مقوله‌ها را تأیید می‌کنند.

## بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش به دنبال ارائه الگویی برای آموزش الکترونیکی مدیران بانک تجارت بودیم و در راستای دستیابی به این الگو، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی برای الگو استخراج شد که برخی از آن‌ها زمینه‌ساز، علل به وجود آورنده، مداخله‌گر، راهبردی و پیامد بودند. یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر حکایت از آن دارد که برای آموزش الکترونیکی مدیران بانک تجارت ابتدا بایستی علل به وجود آورنده آموزش الکترونیکی مدیران مشخص شود تا از طریق آن‌ها به آموزش الکترونیک اثربخش‌تر نائل آییم. بر این اساس و بر پایه نتایج پژوهش حاضر سه عامل به‌عنوان شرایط علی شناسایی شد که عبارت‌اند از: عوامل انسانی، ساختار، سیاست‌های آموزشی و مدیریت. همان‌گونه که قبلاً هم اشاره شد کلیه عوامل انسانی دخیل در آموزش الکترونیک و مدیریت صحیح این سیستم، عامل تحقق آموزش الکترونیک با کیفیت و اثربخش هستند. مدیرانی که قرار است از سیستم آموزش الکترونیک استفاده کنند، نقش مهمی در رواج سیستم آموزش الکترونیک دارند. آن‌ها باید تمایل و رغبت به استفاده از سیستم را داشته باشند، اعتقاد پیدا کنند این نوع آموزش اگر از آموزش حضوری بهتر نباشد، قطعاً بدتر نخواهد بود و با استفاده از این روش می‌توانند اطلاعات و دانش موردنیاز خود را در هرزمانی و هر مکانی به بهترین شکل دریافت کنند و از دانش سایر همکاران خود نیز بهره‌مند شوند. مدیران ارشد بانک به اهمیت و قابلیت‌های مهم این سیستم واقف شوند و از آن حمایت همه‌جانبه داشته باشند. اعتقاد مدیران کلان گام مهمی در استقرار و استمرار استفاده از این سیستم خواهد داشت. در کنار این عوامل مدرسان نیز نقش مهمی دارند. اگر مدرسان با کیفیت و کار بلدی مورد استفاده قرار گیرند، قطعاً تمایل به استفاده از این سیستم تقویت می‌شود. در کنار عوامل انسانی و مدیریت، وجود ساختار مستند و مدون حمایت‌کننده از سیستم آموزش الکترونیک نیز عامل دیگری است که به تحقق امر کمک می‌کند. لذا، لازم است تا سیاست‌های آموزشی مربوط به آموزش الکترونیک مستند شوند و در دسترس همگان قرار گیرند. این سیاست‌ها باید حمایت‌کننده و پشتیبان سیستم الکترونیکی آموزش باشند.

اگر این عوامل و عوامل دیگری که محقق‌کننده آموزش الکترونیک هستند و در این پژوهش شناسایی نشده‌اند به‌دقت رعایت شود قطعاً آموزش الکترونیک باصلاحت به کار خود ادامه خواهد داد، ضمن اینکه خود را بهبود می‌دهد و ایرادات آن برطرف می‌شود.

همچنین بایستی زمینه تحقق آموزش الکترونیکی نیز فراهم شود. عامل زمینه‌ساز شناسایی شده در این پژوهش، "آمادگی" است که به چند بخش تقسیم می‌شود. به این معنی که بایستی آمادگی فرهنگی، آموزشی، فنی و محیطی فراهم شود. براساس نتایج بدست آمده باید گفت که استقرار سیستم آموزش الکترونیکی مدیران نیازمند فرهنگ‌سازی برای مدیران و کارکنان بانک است تا چنین سیستمی برای آن‌ها مهم و حیاتی جلوه کند؛ بایستی از نظر فنی زیرساخت‌های لازم فراهم شود و کل مجموعه چه از نظر

سخت‌افزاری و چه نرم‌افزاری آماده برقراری سیستم باشد؛ همچنین بایستی از نظر آموزشی و محیطی آمادگی لازم فراهم شود.

در کنار این عوامل و شرایط بایستی عواملی که تیغ دو لبه‌دارند نیز توجه شود. برخی عوامل هستند که هم می‌توانند کمک‌کننده باشند و یا ایجاد مانع کنند. براساس نتایج بدست آمده رویکردهای فردی و مدیریتی از جمله این عوامل هستند. بایستی این رویکردها در جهت تسهیل آموزش الکترونیکی سوق داده شوند.

با فراهم شدن این شرایط و عوامل، گام مهم دیگر یعنی اجرا و به‌کارگیری راهبردها خودنمایی می‌کند. اجرای راهبردها برای تحقق الگو ضروری و حیاتی هستند. در این پژوهش ۷ راهبرد شناسایی شد که در کنار سایر عوامل راهبردی مکنون می‌توانند موفقیت حداکثری الگوی شناسایی‌شده را رقم بزنند. مثلاً توجه به آموزش و جنبه‌های مختلف تولید و تدوین محتوا و ارائه آن و تناسب زمانی آن و همچنین کاربردی و به‌روز بودن محتوا و به‌کارگیری تکنولوژی آموزشی مناسب برای ارائه هر بخش از محتوا از جمله اقدامات مهم است که تحت عنوان راهبردها از آن‌ها یاد می‌شود. توجه به مسائل آموزش بزرگسالان، ارزیابی و سنجش صحیح آموزش، دسترسی آسان کاربران به محتوا و آموزش‌ها، ارائه با کیفیت آموزش‌ها، خلاقانه بودن محتوا و آموزش‌ها و درنهایت مدیریت هماهنگ و یکپارچه سیستم آموزش الکترونیک نیز راهبردهایی هستند که اجرای آن‌ها ما را به هدفمان که همانا آموزش الکترونیک می‌باشد رهنمون می‌کنند.

اما موضوع موردبحث دیگر که باید به آن پرداخته شود مقایسه نتایج بدست آمده با نتایج سایر پژوهش‌ها است. با توجه به بررسی‌های انجام‌شده در خصوص پژوهش‌های قبلی و همان‌گونه که قبلاً هم گفته شد پژوهشی که به ارائه مدلی برای آموزش الکترونیک در نظام بانکی پرداخته‌شده باشد بدست نیامده است. برخی پژوهش‌ها به ارائه مدل برای آموزش الکترونیک پرداخته‌اند که جامعه مورد بررسی آن‌ها نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها و همچنین نظام آموزش و پرورش بوده است که عمدتاً هم به روش کیفی اکتفا کرده‌اند و اگر رویکرد آن‌ها آمیخته هم بوده است به روش سیستمی و پارادایمی انجام‌نشده‌اند. از این رو امکان مقایسه نتایج وجود ندارد. از جمله مشابهت‌های بدست آمده در مؤلفه‌ها می‌توان به رویکردهای فردی، رویکردهای آموزشی، رویکردهای پداگوژیکی و آندراگوژیکی، سنجش و ارزیابی آموزشی، کیفیت آموزشی هدفمند و سهولت دسترسی اشاره کرد که در این تحقیق با برخی از تحقیقات دیگر همخوانی دارند و در سایر تحقیقات به آن‌ها تأکید شده است؛ اما مؤلفه‌های دیگری نیز هستند که در این تحقیق شناسایی شده‌اند که در تحقیقات دیگر هیچ ردپایی از آن‌ها نیست و به عبارتی می‌توان گفت نقطه قوت این تحقیق نسبت به سایر تحقیقات قبلی است که عبارت‌اند از: آمادگی فرهنگی، آمادگی محیطی، ساختار

و سیاست‌های آموزشی، مدیریت، رویکردهای مدیریتی، نوآوری و خلاقیت، مدیریت یکپارچه، موفقیت آموزشی و شایسته‌سالاری، آینده‌نگری، افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی.

در پایان پیشنهاد می‌گردد که اگر این استراتژی‌ها بکار گرفته شود، امید است که موفقیت‌های زیادی نصیب بانک گردد که شایسته‌سالاری ناشی آموزش‌های اثربخش و موفق، یکی از آنهاست. بانک‌ها نیز مثل سایر سازمان‌ها باید افراد آموزش‌دیده و توانمند را به سمت‌های بالاتر و مهم‌تر بگمارند و به افراد، مسئولیت‌هایی واگذار کنند که دانش و مهارت لازم در انجام آن را کسب کرده باشند. از طریق این سیستم می‌توان به شایسته‌سالاری در سیستم بانک تجارت دست یافت. یکی دیگر از نتایج این سیستم آموزشی به فکر آینده بودن است. اگر افرادی تربیت کنیم که توانایی‌های خاصی داشته باشند قطعاً در آینده دور و نزدیک می‌توانند به بانک کمک کنند و بانک با معضل نیروی انسانی روبرو نخواهد شد. در نهایت همه این عوامل منجر به اثربخشی بانک خواهد شد.

### منابع

1. Ansari, Hakimeh. (2014). Comparison of the effectiveness of in-service and short-term in-service training in human resource empowerment, 3rd Annual National Conference on Modern Management Sciences, Islamic Azad University, Aliabad Katoul Branch.
2. Pittman, L. D, & Richmond, A. (2011). University Belonging, Friendship Quality, and Psychological Adjustment During the Transition to College. *Journal of Experimental Education*, 76 (2): 343 – 361.
3. Terri A. (2002), *Is e-learning right for your organization?* New York: American Society for Training and Development (ASTD); 2002. Available from: <http://www.learningcircuits.org/2002/jan2002/anderson.html>
4. Sugant R A, (2014), *Framework for Measuring Service Quality of E-Learning Services*. Proceedings of the Third International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences, (GB14Mumbai Conference) Mumbai, India. 19-21.
5. Nadeem, M. (2010). The Role of training in determining the employee corporate behavior with respect to organizational productivity. *international journal business & management*, 21-34.
6. Fathi Vajargah, Kourosh. (2018). *An Introduction to In-Service Training Planning for Employees*, Tehran: Samat Publications.
7. Salas, E, & Stagl, K. C. (2009). *Design training systematically and follow the science of training*. *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management*, 2nd ed (Chichester: John Wiley & Sons), pp: 59-84
8. Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). *Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society*. *Annual review of psychology*, pp: 60, 451-474.
9. Salimabadi, Sara Sadat. (2006). *Investigating the obstacles to the development of a virtual university in Iran and offering solutions to overcome them*. Master Thesis, Information Technology Management, Faculty of Management, University of Tehran.



10. Ansong, Eric and Boateng, Richard and L Boateng, Sheena. (2017). The nature of E-learning adoption by stakeholder of a university in Africa, *E-Learning and Digital Media*, 11(2),pp: 94-130.
11. Soon L, Sarrafzadeh M. (2010), Preparing Students for Online Group Work in Distance Education. The Second International Conference on E-Learning and E-Teaching (ICELET 2010); 2010 Dec 2; Tehran, Iran. Tehran: IEEE.p. 40-48.
12. Varvel VE. (2007). Master online teacher competencies. *Online journal of distance learning administration* 15;10(1): 1-41
13. Puustinen, M. Seantti, J. Koski, A. & Tammi, T. (2018). Teaching: A practical or research-based profession? Teacher candidates' approaches to research-based teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 74, 170 e179.
14. Andone, L. Sireteanu, N-A. (2009). Strategies for technology-based learning in higher education. *The FedUni Journal of Higher Education*, 4(1), 31- 42.
15. Richey RC, Fields DC, Foxon M.(2011), *Instructional design competencies: The standards*. ERIC Clearinghouse on Information & Technology, Syracuse University.
16. Zameer, A. (2010). Virtual education system current myth & future reality in Pakistan. *Informing Science and Information Technology*, 7(1), 1- 8.
17. Hosseinzadeh, Davood and Barzegar, Nader. (2014) . *Training process in organizations*. Tehran: Saveh Branch Azad University Press.
18. Khorasani, Abasalat. (2016). *New approaches in human resource training and development*. Tehran: Aftab Sayeh Publications.
19. Barzegar, Nader, Salmani Kazarji, Ali and Fallahpour, Abbas. (2020). *Organizational Training Standards*, Tehran: Iran Industrial Research Training Center.
20. Mohseni, Neda (2020). Feasibility study of establishing e-learning in Sarmayeh Bank. *Quarterly Journal of Management and Education Outlook*. Volume 2. Number 4. pp. 1-18.
21. Sobko, Sophia; Unadkat, Devanshi; Adams, Jessica; Hull, Glynda. (2020). Learning through Collaboration: A Networked Approach to Online Pedagogy, *E-Learning and Digital Media*, v17 n1 p36.
22. Rhonda N. T. Meng, Paul; Breiner, Sarah; Chaparro, Erin; Algozzine, Robert. (2020). Using Stakeholder Feedback to Improve Online Professional Development Opportunities, *Journal of Research on Technology in Education*, v52 n2 p148-162.
23. Kearney, M; Maher, D; Pham, L. (2020). Investigating Pre-Service Teachers' Informally-Developed Online Professional Learning Networks, *Australasian Journal of Educational Technology*, v36 n1 p21-36.
24. Aladdin, Hamideh. Faizi, Kamran. (2019). *A model for e-learning in higher education institutions*, PhD thesis, Allameh Tabatabai University, Faculty of Management.
25. Ghanbari, Salar Razzaq Shirsavar, Hadi. Ziaee, Mohammad Sadegh Mosleh, Maryam. (2019). Presenting an evaluation model of e-learning in the electronic unit of Islamic Azad University. *Scientific Quarterly of Educational Management Research*. 1 (41).
26. Pourkarimi, Javad Ramezanpour, Ensieh. (1398). Model of professional development of e-learning faculty members: Qualitative research. *Journal of Human Resources Education and Development*, 21, 125-146.
27. Cidral, Wi Audye Oliveira, Tiago and More. (2017). E-learning success determinants: Brazilian empirical study, *Computers & Education*. 29, pp: 180-190