

## طراحی چارچوب مدل آموزشی ارشادگری برخط مبتنی بر تسهیم دانش برای آموزش مشاغل کلیدی حمل و نقل ریلی کشور

عبداله افشار<sup>۱</sup>

قاسم سلیمی<sup>۲</sup>

رحمت اله مرزوقی<sup>۳</sup>

مهدی محمدی<sup>۴</sup>

مریم شفیعی سروسستانی<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۵)

### چکیده

در دهه‌های اخیر راهبردهای گوناگونی برای توسعه سرمایه انسانی توسط سازمان‌های پیش رو در پیش گرفته شده است. یکی از بهترین ابزارها از نقطه نظر متخصصان حوزه منابع انسانی برای این منظور، برنامه‌های ارشادگری است. افزون بر این، تحولات فناورانه در محیط‌های سازمانی، اهمیت توجه به ارشادگری برخط را دو چندان نموده است. هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوب مدل آموزشی ارشادگری برخط، مبتنی بر تسهیم یا به اشتراک‌گذاری دانش برای آموزش مشاغل کلیدی صنعت حمل و نقل ریلی کشور بود. پژوهش حاضر کیفی و مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی است که با استفاده از روش فراترکیب و مطالعه موردی کیفی، چارچوب مدل آموزشی طراحی گردید. با کاوش مطالعات مرتبط جهانی در ابتدا با استفاده از روش فراترکیب تعداد ۲۶ مقاله منتخب بعد از مراحل ارزیابی کیفیت که با معیارهای مورد پذیرش منطبق بود، مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله بعد در مطالعه موردی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با ۳۰ نفر از افراد خیره در حوزه صنعت ریلی کشور مصاحبه انجام شد. سپس مضامین حاصل از روش فراترکیب و مضمون‌های مصاحبه‌ها مورد تحلیل و جمع‌بندی قرار گرفت. نتایج پژوهش فراترکیب و مطالعه موردی نشان داد که مولفه‌های فرهنگ سازمانی، منابع مالی و بودجه، ارزیابی و کنترل، حمایت و پشتیبانی، ارتباطات، منابع انسانی، برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی، شرایط محیطی، فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی از ابعاد اصلی مدل آموزشی ارشادگری برخط هستند. همچنین هر یک از این مولفه‌ها در برگزیده زیر مولفه‌هایی بوده که ارشادگری برخط را تحت تاثیر قرار می‌دهند. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری نمود که توجه به مولفه‌های شناسایی شده به همراه زیر مولفه‌های آن نقش مهمی در پیاده‌سازی ارشادگری برخط با توجه به تسهیم دانش برای آموزش کارکنانی که در مشاغل کلیدی در صنعت حمل و نقل ریلی کشور فعالیت دارند ایفا می‌نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** ارشادگری برخط، تسهیم دانش، حمل و نقل ریلی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری دانشگاه شیراز

<sup>۲</sup> دانشیار دانشگاه شیراز

<sup>۳</sup> استاد دانشگاه شیراز

<sup>۴</sup> دانشیار دانشگاه شیراز

<sup>۵</sup> استادیار دانشگاه شیراز

## مقدمه

در طول سال‌های اخیر، نوآوری‌های تکنولوژیکی، منجر به شکل‌گیری انواع ارتباطات الکترونیک با کاربردها و کارایی‌های منحصر به فردی برای ارشادگری برخط گردید. ارتباطاتی که به واسطه ابزارهای الکترونیکی انجام می‌شوند و افزایش قابل توجهی در استفاده از تلفن و برقراری ارتباط ویدئو کنفرانس از طریق اینترنت همراه با استفاده از وب‌کم‌ها همسو با خدمات پیام‌رسانی از راه دور در آنها وجود دارد (۱). به بیان دیگر، برنامه‌های ارشادگری با تکیه بر ابزارهای مجازی برای تسهیل تبادلات بین ارشادگران و ارشادشوندگان، به ویژه با علاقه‌مندی نسل جوان به چنین فرصت‌هایی همچون حضور در همه جا و همه مکان، فراوانی ابزارهای اطلاعات و ارتباطات از قبیل تلفن‌های هوشمند، تبلت‌ها و کامپیوترها مورد مقبولیت فراوان قرار گرفته‌اند (۲). بنابراین با توجه به اهمیت و حیاتی بودن آن، سازمان‌ها نیازمند شبکه‌ای از ارشادکننده‌ها و فرآیند ارشادگری برای هدایت پیچیدگی سازمانی و چالش‌های فردی می‌باشند (۳). در واقع؛ اکنون ارشادگری در محل کار، نه تنها به شکل روابط سنتی و رو در رو، بلکه به صورت روابط از راه دور و الکترونیک (ارشادگری برخط) و مبتنی بر اینترنت و فناوری‌های ارتباطی مرتبط استفاده می‌کند. در این روابط، منتی و منتور برخط ممکن است برای سازمان یکسانی کار کنند اما ممکن است در موقعیت‌های مکانی هر کدام در بخشی از دنیا حضور داشته باشند، یا ممکن است یک منتی برخط از سازمانی با منتور برخط از سازمانی دیگر به هم متصل شوند (۴). ارشادگری برخط، به عنوان یک روش یادگیری اجتماعی موثری است که این امکان را می‌دهد تا کارکنان، دیدگاه‌ها و مهارت‌های خودشان را با همکاران در محیط کار براساس اعتماد و همکاری به اشتراک بگذارند. علاوه بر این، ارشادگری برخط با فراهم کردن ابعاد فنی و شناختی دانش برای کارکنان، این امکان را برای آنها فراهم می‌کند تا از عهده مشکلات جدید و انجام دادن انواع وظایف شغلی مختلف به روش‌های رضایت بخش برآیند (۵). ارشادگری برخط، این شانس را به یادگیرندگان می‌دهد تا به یادگیری روش‌های جدید تفکر و انجام کار و تشویق ایجاد یک فرهنگ نوآورانه همراه با یادگیری همکارانه، علایق دو جانبه، تعهد بالا، اعتماد و احترام بپردازند که به نوبه خود، محیط کاری را برای افراد با استعداد، بهره‌ورانه و جذاب می‌کند. به بیان دیگر، این نوع ارشادگری به عنوان فرآیند یادگیری اجتماعی بر اساس تعاملات مجازی می‌تواند موجب تقویت توانایی‌های یادگیرندگان در حوزه‌های حل مشکلات کاری، انطباق با پویایی‌های محیط‌های کسب و کار و آفرینش دیدگاه‌های نوآورانه شود (۶). در واقع؛ با گسترش روند جهانی شدن و پیشرفت سریع فناوری‌های اطلاعاتی، فرآیند ارشادگری، مرزهای فرهنگی و ملی را ارتقا داده و پویایی‌ها و روابط ارشادگری با اشکال جدید کاری، آموزش و یادگیری را به شیوه‌های جدید ارائه می‌دهند (۷). بنابراین اگرچه فرآیند ارشادگری برخط، راهبردی هدفمند و کاربردی در راستای اشتراک دانش و توسعه شایستگی‌های سازمانی و فردی در حوزه دانش بوده که منجر به تسهیم دانش و تجارب حرفه‌ای در

تعاملات درون و برون سازمانی در محیط‌های مجازی و از طریق تعاملات مجازی شده و فرصت لازم به منظور بهره‌مندی ارشادشونده‌ها و ارشادگرها در هر زمان و مکانی را فراهم ساخته، اما رهیافت‌ها و مدل‌های ارائه شده در این زمینه با محدودیت‌های جدی رو به رو می‌باشند. به بیان دیگر در سال‌های اخیر، اجرای برنامه رسمی ارشادگری برخلاف برخی سازمان‌ها انجام شده یا درصدد اجرای این روش در آینده نه چندان دور هستند، اما شواهد حاکی از این است که خیلی از مواقع، سازمان‌های ایرانی بدون ارزیابی و در نظر گرفتن شرایط سازمان خود، به تبعیت از فرآیندهای جدید به اجرای این برنامه‌های عملیاتی پرداخته‌اند. به اذعان مطالعات صورت در این زمینه، صنعت حمل و نقل یکی از سازمان‌هایی است که درصدد اجرای برنامه‌های ارشادگری برخلاف برنامه‌هایی مانند به‌کارگیری نیروی شایسته روبه‌روست که لازم است به تغییر در محتوای آموزش، برنامه درسی و یکسان نمودن ابعاد یادگیری مادام‌العمر بپردازند، چرا که در آینده‌ای نزدیک، افراد با تجربه، سازمان را ترک کرده و دانش و مهارت فنی که محصول تجربیاتشان است را با خود می‌برند و این در حالی است که افراد اندکی برای جانشینی آنها در دسترس می‌باشد.

همچنین سیر مطالعات در ارتباط با ارشادگری برخلاف نشان می‌دهد زوایایی از مؤلفه‌های مؤثر مورد توجه قرار گرفته، اما اکثر الگوهای مطرح شده فعلی متناسب با اقتضات و فضای بومی ایران امعان نظر نبوده است. برای پرکردن خلاء و شکاف ذکر شده، پژوهش حاضر با رویکرد فراترکیب و سنتزپژوهی درصدد است تا با بررسی مطالعات انجام شده در این قلمرو، شناختی عمیق‌تر و جامع‌تر از موضوع در ابعاد گوناگون به دست دهد. این امر می‌تواند به مثابه نقشه راهی برای سیاست‌گذاران جهت توسعه سرمایه‌های انسانی فراهم سازد. لذا توجه به مدل‌سازی ارشادگری برخلاف مبتنی بر تسهیم یا به اشتراک‌گذاری دانش برای آموزش مشاغل کلیدی صنعت ریلی کشور، کانون توجه مطالعه موجود بوده و تلاش می‌شود علاوه بر توسعه دانش نظری مرتبط با طراحی این مدل، بتوان راهنمای عمل مناسبی در حوزه تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در اختیار صاحب‌منصبان این عرصه، جهت بهبود حوزه‌های منابع انسانی ارائه نموده و بر آن اساس سهم قابل توجهی در رشد و توسعه فضای علمی و پژوهشی کشور ایفا نمود. بنابراین، سوال اصلی پژوهش عبارت است از اینکه ابعاد و مؤلفه‌های مدل آموزشی ارشادگری برخلاف مبتنی بر تسهیم دانش در صنعت حمل و نقل ریلی کشور کدامند؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رشد سریع تکنولوژی تأثیر معناداری بر تمام فعالیت‌های سازمانی و آموزشی گذاشته است. در نتیجه این رشد، این امکان ایجاد شده است که یادگیرندگان، دانش را به صورت جمعی بسازند. ارشادگری برخلاف ابزاری ارزشمند حول رویکرد سازنده‌گرایانه می‌باشد که می‌تواند محیط به اشتراک‌گذاری دانش را به صورت دو جانبه درآورده که در آن، شرکت‌کنندگان می‌توانند با آنچه در محیط کار خودشان از طریق

فرایندی که یادگیری تحول‌گرایانه نامیده می‌شود، منطبق‌کنند. ارشادگری برخط اکنون پیشرفت‌های تکنولوژیکی را در آغوش گرفته و شرکت‌کنندگان در آن می‌توانند از طریق ابزارهای ارتباطی همزمان و غیرهمزمان از قبیل اسکایپ، ایمیل و ... ارتباط برقرار کنند (۸). به بیان دیگر، فناوری‌های نوین از قبیل تلفن همراه و اینترنت، فرصت‌های جدیدی را برای ارشادگری در قرن بیست و یکم پیشنهاد می‌کنند که به نزدیک شدن فاصله‌های جغرافیایی منجر شده و ارشادگری را در دسترس‌تر کرده است و مسائل نژادی، جنسیتی و مربوط به قدرت افراد که در دیدارهای رو در رو مشاهده می‌شود را از بین برده است. مطالعات و پژوهش‌ها آشکار می‌کنند که رشد مقبولیت فناوری موجب افزایش آگاهی در زمینه ارشادگری برخط و ارائه ابزارهای خود کمک‌کننده برای ارشادشونده‌ها و ارشادکننده‌ها شده است و فرآیند ارشادگری برخط امکان دستیابی به کمک در زمان و مکان مناسب براساس نیازهای افراد را فراهم می‌کند (۹). بنابراین با تغییرات مهمی که فناوری در محل کار و ماهیت کار ایجاد کرده، ارشادگری برخط، جانشین قابل‌رشدی برای برنامه‌های ارشادگری سنتی بوده و متناسب با سبک‌های کاری سازمان‌های جدید است که کارکنان از نظر زمانی و مکانی پراکنده می‌باشند. این نوع ارشادگری، یکی از مدل‌های آموزشی برخط است که فرصت‌های جدیدی مستقل از زمان و جغرافیا برای اجرای ارشادگری فرد به فرد یا گروهی، ارشادگری فراتر از مرزهای سازمانی و ایجاد اجتماعات ارشادگری بین‌المللی مجازی فراهم می‌کند. در حالی که روابط ارشادگر و ارشادشونده در ارشادگری سنتی منجر به انواع روابط استاد - شاگردی با ثبات و بلند مدت می‌شد، ماهیت در حال تغییر فناوری، ساختارهای سازمانی و روابط بازار کار، ارشادگری را به فرایندی متحول کرده که به فراتر از یک فرد که با عملکردی واحد در سازمانی و یا کشوری حضور دارد، توسعه می‌یابد (۱۰). در واقع؛ ارشادگری برخط به روابطی اشاره دارد که ارشادگرها به عنوان فردی با تجربه‌تر، هدایت افراد کم‌تجربه‌تر از طریق فناوری‌های ارتباطات از راه دور فراهم نموده است و روشی برای به اشتراک‌گذاری و توسعه مهارت و تخصص است که به آسانی قابل اجرا برای واکنش سریع و اشکال یادگیری در زمان واقعی است. استفاده مؤثر از امکانات ارشادگری برخط در توسعه انجمن‌های شغلی و به اشتراک‌گذاری تجربه و مهارت در محل کار، امروزه بعنوان یک چالش موضوعی مطرح است. اغلب محققان معتقدند ارشادگری برخط می‌تواند در بهترین حالت برای توسعه امکانات و احتمالات ارشادگری باشد (۱۱).

عوامل متعددی بر ارشادگری برخط تأثیر می‌گذراند که برخی از مهمترین این عوامل عبارتند از:

- در دسترس بودن زیرساخت تکنولوژی: ارشادگری برخط نیازمند دسترسی به تکنولوژی در دو بعد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری (۱۲)، گوشی‌های هوشمند و تبلت‌ها و تضمین‌کننده دسترسی شرکت‌کنندگان به کامپیوتر و اینترنت ارزان، آسان و سریع می‌باشد (۱۳).

- اولویت تناسب: انتخاب ارشادکننده و ارشادشونده مناسب، چالش معناداری در محیط ارشادگری برخط ایجاد می‌کند (۱۴). متغیرهای جمعیت‌شناختی بر روند ارتباطات در محیط ارشادگری برخط تأثیر گذاشته و برای تناسب بین آنها چالش ایجاد می‌کند (۱۵). معیارهای لازم هنگام توجه به تناسب شرکت‌کنندگان عبارتند از: جنسیت، سن، نژاد، زبان، در دسترس بودن، علایق، مکان، ترجیحات فردی، سبک زندگی و خلق و خوی آنها (۱۶).
- فرایند ارتباطات: استفاده از روش‌های مختلف برقراری تماس و ارتباطات متعدد میزان یادگیری را افزایش داده و تسهیل‌کننده موفقیت در ارتباطات ارشادگری برخط است. علاوه بر استفاده از ارتباطات ایمیلی، استفاده از اسکایپ، فیس‌تایم، گوگل و مکالمات تلفنی و مدل‌های یادگیری الکترونیک چند رسانه‌ای توصیه شده است (۱۷).
- مسائل مربوط به تدارکات و پشتیبانی: فراوانی دوره زمانی تماس بر موفقیت ارشادگری تأثیر دارد. ملاقات باید به صورت هفتگی در ساختاری حمایتی و پیش‌بینی‌پذیر ارائه شود. ارشادگری هفتگی اثربخشی بیشتری از ارشادگری دو ماه یکبار دارد و نباید فاصله زیادی ایجاد شود (۱۸).
- ارتباطات همراه و مشارکت‌کننده در ارشادگری: ارشادگری برخط، نیازمند راهنمای مشخص در زمینه توسعه، چارچوب زمانی و آموزش برای شرکت‌کنندگان است (۱۹). چارچوب ایجاد شده برای ارشادگری باید متناسب با سهم همه جفت‌های درگیر ایجاد شود. علاوه بر ارتباطات آنلاین، افراد حاضر در این برنامه‌ها باید دسترسی به ارتباطات رو در رو و مصاحبه تلفنی هم داشته باشند.
- ادراکات همراه و مشارکت‌کننده در ارشادگری: ارشادگری برخط اغلب با نزدیکی عقاید و ارزش‌ها، علاوه بر شباهت جمعیت‌شناختی ایجاد شده و انتخاب درست شرکت‌کنندگان مهم است. درک شباهت‌ها، با احترام به ارزش‌ها و نگرش‌های جفت ارشادگری، بر ارتباطات مثبت آنلاین در حالی که شباهت دقیق جمعیت‌شناختی دقیقی بین ارشادکننده و ارشادشونده نیست، تأثیر می‌گذارد. استفاده از روش آنلاین برای ایجاد روابط ارشادگری، بر کاهش اهمیت تفاوت‌های مشهود در زمینه شباهت ارزشی، تأثیر می‌گذارد (۱۸). اگر افراد نگرش‌های مثبتی در مورد تنوع، همراه با تجربه قبلی در تعاملات نژادی نامتجانس داشته باشند، ارشادگری بین فرهنگی، موفقیت‌آمیز خواهد بود.
- آمادگی‌های همراه و مشارکت‌کننده در ارشادگری: برای درگیر شدن در فرایند ارشادگری، افراد باید میزانی از سواد کامپیوتری همراه با دانش اینترنتی لازم را داشته و نحوه استفاده از موبایل هوشمند و اپلیکیشن‌ها را بدانند (۲۰).

مطالعات پژوهشی نیز نتایج مثبتی در رابطه با ارشادگری برای ارشادشونده‌ها و نتایج بالقوه مضر مؤثر بر تجربیات ارشادگری را ارائه کرده‌اند که منجر به توسعه این نظریه می‌شود که روابط ارشادگری در پیوستاری از ارشادگری با کیفیت بالا تا مرز ارشادگری ناکارآمد قرار می‌گیرند (۲۱). بر اساس چارچوب ایبی و مکمانس<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) مزایای مربوط به روابط ارشادگری اغلب در روابط ارشادگری با کیفیت بالا به دست می‌آید به طوری که ارشادشونده از ارشادکننده یاد بگیرد و پیشرفت حرفه‌ای رخ دهد. روابط ارشادگری ناکارآمد دربردارنده مشکلات بین فردی از قبیل تعارضات و مخالفت‌های بین دو طرف است، که حتی می‌تواند وقتی که دو طرف تعاملات خوبی داشته باشند رخ دهد (۲۲).

گریم و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) بهبود عملکرد شغلی و پیشرفت حرفه‌ای، افزایش هوش و اطلاعات، نقش مشاوره‌ای و پاداش روانی را برای ارشادکننده‌ها شناسایی کردند (۲۳).

ناوید و امبراستی<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در بررسی تأثیر سبک و فعالیت آموزش ارشادگری در صنعت حمل و نقل ریلی با هدف بررسی یادگیری در محیط ریلی به بررسی تغییرات مدل یادگیری سنتی و اکتشاف پتانسیل ارشادگری در مدل یادگیری و آموزش پرداختند. مطالعه مذکور از رویکرد تحقیق مشارکتی برای بررسی تجربیات آموزشی ۶۱ کارآموز لوکوموتیورانی در شش مؤسسه ریلی استرالیایی پرداخت. داده‌ها بر اساس تحلیل موضوعی استنتاجی از گروه‌های هدف و مصاحبه با لوکوموتیورانان جمع‌آوری شد. نتایج بیانگر آن است که فعالیت‌های ارشادگری به صورت اتفاقی رخ می‌دهد، هر چند آنها خواهان فعالیت‌های ارشادگری بیشتری هستند (۲۴).

نیلی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در مطالعه خود با عنوان ارشادگری برخط: بیان کردند با رشد فناوری و استفاده از تیم‌های مجازی، سازمان‌ها به استفاده از ارشادگری برخط برای اجتماعی کردن و آموزش و توسعه انفرادی کارکنان از طریق فناوری روی آورده‌اند. در ادامه به ارائه مفروضاتی برای گسترش تحقیقات در زمینه ارشادگری الکترونیک و ارائه چارچوبی برای درک فرآیند ارشادگری الکترونیک پرداختند و اذعان داشتند سازمان‌ها از طریق این چارچوب می‌توانند به طراحی و ارزیابی برنامه ارشادگری الکترونیک و تقویت اثربخشی سازمانی و توسعه کارکنان خود بپردازند (۲۵).

راسل و فرانسیس<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) پژوهش خود را با هدف ارزیابی برنامه‌های ارشادگری بنیاد ابتکار مردان جوان نیویورک انجام دادند. این مطالعه با هدف بررسی فعالیت‌های ارشادگری، نحوه جذب کمک‌های مردمی (مادی و غیر مادی) انجام شد که نتایج نشان داد که یک مدل کارآمد برای برنامه ارشادگری باید به

<sup>1</sup>Eby and McManus

<sup>2</sup>Grima & et al

<sup>3</sup>Anjum Naweed Angelina Ambrosetti

<sup>4</sup>Neely, Andrea Rae, Cotton, John L. and Neely Anthony David

<sup>5</sup>Russell & Francis

تأمین حمایت مستمر از ارشادکننده‌ها از طریق تقویت مهارت‌های دانش پایه و مهارت‌های لازم برای ایجاد روابط ارشادگری اثربخش باید صورت بگیرد (۲۶).

اوکولی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، در مطالعه خود با عنوان " آموزش شغلی به وسیله برنامه ارشادگری در آموزش عالی " با هدف واکاوی چگونگی آموزش شغلی به وسیله برنامه های ارشادگری در مؤسسات آموزش عالی نیجریه و ارائه و توسعه آموزش های شغلی برای دانشجویان و افزایش اشتغال پذیری دانش آموختگان، به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه برنامه درسی آموزش عالی نیجریه باعث تسهیل برنامه آموزش شغلی ارشادگری شده و محدودیت‌های این برنامه کدام است. پژوهشگران اعتقاد داشتند که با اجرای برنامه آموزش مهارت‌ها و شایستگی‌های شغلی ارشادگری و عمدتاً از طریق کارگاه‌های آموزش شغلی، دوره‌های کارآموزی و سمینارها، فرآیند اشتغال پذیری دانشجویان ارتقاء می‌یابد. یافته‌های پژوهش نشان داد؛ از طریق اجرای این برنامه که بر مبنای نظریه یادگیری اجتماعی بندورا استوار است، می‌تواند موجب شفافیت و ارتقاء همت دانشجویان، توسعه راهبردهای جستجوی شغلی، شبکه‌سازی با دیگران، کسانی که باعث افزایش پیوندهای شغلی می‌شوند، توسعه مهارت‌های جامع به وسیله کارفرمایان، علاقه‌های شغلی، برنامه‌های توسعه فردی و اشتغال‌پذیری دانشجویان شود. همچنین این پژوهش نشان داد، برنامه‌هایی به منظور توسعه شغلی دانش‌آموختگان در آموزش عالی انجام شده است اما اثربخشی لازم را برای ایجاد مهارت‌های اشتغال‌پذیری دانشجویان نداشتند. بنابراین برای اثر کارآمدی و اثربخشی توسعه مهارت‌های اشتغال‌پذیری دانشجویان، پژوهشگران پیشنهاد کردند که برنامه آموزش شغلی ارشادگری در حین تحصیل دانشجویان اجرا شود (۲۷).

لیو و همکاران (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان آیا آموزش ارشادگری بر عملکرد ایمنی تأثیر می‌گذارد؟ مطالعه ای بر روی اپراتورهای راه آهن سریع السیر چینی را انجام دادند. یافته های تحقیق نشان داد که آموزش ارشادگری نقش مهمی در ارتقای شغلی کارکنان و کاهش فاصله قدرت بین مدیران و کارکنان دارد. (۲۸) توه و همکاران (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان نقش راهنمایی، نظارت، مربیگری، آموزش و آموزش ارشادگری در شکل‌گیری هویت حرفه‌ای: مروری بر محدوده سیستماتیک انجام دادند. آموزش ارشادگیری نقش مهمی در ارتقای شغلی دارد و فرآیند اجتماعی شدن فراهم می‌کند. درک آن برای رسیدگی به مشکلات پیش رو و اطمینان از حمایت جامع و به موقع کلیدی است. (۲۹).

اندی<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان تأثیر تمرین مدیریت استعداد، آموزش ارشادگری، رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان: نقش میانجی تعامل کارکنان انجام داد. یافته های این مطالعه این است که متغیر

---

1Okolie et al

2Lio

3Toh

4Andi

درگیری کارکنان نقش بسیار مهمی در پل زدن متغیرهای عملکرد کارکنان ایفا می کند که توسط مرور ادبیات تحقیق قبلی پشتیبانی می شود. (۳۰)

### جمع بندی پیشینه پژوهش

برخی پژوهش‌های داخلی و خارجی، ارشادگری را به عنوان یک روش بهسازی ارزشمند، معرفی نموده و معتقدند که نتایج شگفت‌انگیز ارشادگری مورد قبول جمع‌گیری از نظریه پردازان واقع شده و نظر بسیاری از مدیران را به خود جلب کرده است. ارشادگری فضای مناسبی برای گفتگو و مکالمات حمایتی در مورد توسعه حرفه‌ای، کاری و تمایلات شخصی افراد ایجاد می‌کند، افق دید ارشادشونده‌ها را از طریق کمک به آنها در شناسایی راه‌حل‌ها و راهکارهایی که پیش از این مورد توجه قرار نگرفته بودند، گسترش می‌دهد و سطح انگیزه ارشادکننده‌ها را بالا می‌برد و از طریق ایجاد و گسترش روابط فرد با دیگر افراد و منابع، به‌طور بالقوه بر تحقق تمایلات حرفه‌ای افراد تأثیرگذار است.

به‌زعم صاحب‌نظران، ارشادگری مسیر انتقال دانش‌ها، ارزش‌ها و نگرش‌ها را هموار می‌سازد و نقش مهمی در یادگیری افراد ایفا می‌کند زیرا روابط ارشادگری بعنوان یک رابطه متقابل، دو طرفه و سودمند شناخته شده که به رشد و توسعه هر دو طرف رابطه کمک می‌کند که با هم یاد بگیرند و به بهسازی دست یابند. لذا می‌توان اذعان نمود که ارشادگری دو فرآیند یادگیری محسوب می‌گردد. از این رو بدیهی است اگر اذعان کنیم که ارشادکننده‌ها نه برای توسعه و بهسازی ارشادشونده‌ها، بلکه برای افزایش توسعه و بهسازی خود، به دنبال روابط ارشادگری هستند.

جمع‌بندی مطالعات انجام شده در حوزه ارشادگری بیانگر آن است اغلب پژوهش‌ها، ابعادی به شرح زیر یافت می‌شوند:

- اعتماد در روابط ارشادگری برخط
- نقش ارشادگری در کاهش بی‌اعتمادی سازمانی
- امکان‌پذیری یادگیری ارشادکننده‌ها با ارشادگری دیگران
- ارزیابی امکان‌پذیر بودن ارشادگری برخط
- توسعه رهبری از طریق ارشادگری
- غلبه بر فاصله مجازی در روابط ارشادگری برخط
- ارائه چارچوبی از عوامل ضروری برای ارشادگری برخط به عنوان ابزار یادگیری الکترونیک
- ارائه چارچوبی برای درک فرایند ارشادگری برخط
- تبیین نقش‌های مثبت و منفی ارشادگری در بهبود تسهیم دانش



- ضعف‌ها و نقایص برنامه ارشادگری
- تقویت آموزش مبتنی بر دانش عمقی از طریق طرح ارشادگری
- پیامدهای به کارگیری ارشادگری در توانمندسازی اعضاء جدیدالاستخدام

این معیارها افزون بر شاخص‌های کتاب‌سنجی، می‌تواند زوایای متعددی در جهت ارشادگری برخط آشکار نماید. با این وجود، همان‌طور که در اکثر پژوهش‌ها مشاهده می‌شود سرمایه‌گذاری اندکی بر روی آموزش منابع انسانی با رویکرد مدیریت و تسهیم دانش از طریق برنامه‌های ارشادگری صورت پذیرفته است.

برخی پژوهش‌ها به مقوله ارشادگری و تأثیر آن پرداختند، اما کمتر به ارتباط آن با آموزش منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش اشاره کردند، لذا، در این پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر ارشادگری برخط در صنعت حمل و نقل ریلی کشور در یک مدل آموزشی جامع و بومی مورد واکاوی قرار می‌گیرد.

### روش پژوهش

پارادایم پژوهش حاضر از نوع تفسیری و از جمله روش‌های کیفی به شمار می‌رود و به لحاظ طراحی چارچوب ابعاد و مؤلفه‌های ارشادگری، یک تحقیق کاربردی تلقی می‌شود.

در پژوهش حاضر با روش فراترکیب و تحلیل کیفی به طراحی مدل آموزشی ارشادگری برخط مبتنی بر تسهیم دانش در راستای آموزش مشاغل کلیدی صنعت ریلی کشور پرداخته شده است. در مرحله اول با استفاده از روش فراترکیب از نوع مرور دامنه‌ای، منبع جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از رویکرد علم‌سنجی، پژوهش‌های صورت گرفته در ارتباط با ارشادگری برخط در پایگاه‌های علمی معتبر و با رویکرد هدفمند از سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ و با معیار اشباع نظری انجام شد.

در مرحله دوم با استفاده از روش داده بنیاد، انتخاب نمونه مورد مصاحبه با استفاده از رویکرد هدفمند از نوع معیار و اشباع نظری داده‌ها انجام شد. آگاهی‌دهندگان کلیدی در این روش تمامی مشارکت‌کنندگانی بودند که تخصص، تجربه یا اشراف نظر در حوزه ارشادگری و آموزش برخط بویژه در صنعت ریلی به عنوان مورد مطالعه را داشتند. بدین منظور با ۳۰ از افراد خبره در این زمینه مصاحبه شد. نمونه‌گیری با استفاده از تکنیک اشباع نظری انجام شد (مصاحبه تا جایی ادامه یافت که مصاحبه با افراد جدید اطلاعات تازه‌ای در اختیار محقق قرار نداد و تقریباً تکراری بودند). معیارهای خبرگی در تحقیق حاضر داشتن تحصیلات حداقل فوق لیسانس در رشته مدیریت منابع انسانی، دارا بودن حداقل ۱۰ سال سابقه کار در صنعت ریلی کشور و داشتن آشنایی کامل با موضوع بود که ۲۰ نفر دارای مدرک فوق لیسانس و

۱۰ نفر داری مدرک دکترای مدیریت منابع انسانی بودند، ۶ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۲۴ نفر بالای ۱۵ سال سابقه کار داشتند.

تجزیه و تحلیل منابع با روش فراترکیب و در ادامه مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> و تشکیل شبکه مضامین با نرم افزار NVivo نسخه ۱۰ انجام شد. بدین شکل که ابتدا متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شد. سپس با مطالعه دقیق این متون، برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده تمامی مضامین کلیدی، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج و در قالب شبکه مضامین ترسیم گردید. برای کدگذاری داده‌های کیفی، همه موارد اشاره شده توسط مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، مرتبط با ارشادگری برخط مبتنی بر تسهیم دانش در راستای آموزش مشاغل کلیدی صنعت ریلی کشور شناسایی و طبقه‌بندی شدند. از این ده‌های اولیه یک مقوله‌بندی عمومی برای پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان تهیه شد.

بعد از احصاء مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه‌ای مربوطه، مدل آموزشی اولیه طراحی و با استفاده از معیارهای اعتبارسنجی کیفی قابل قبول بودن و قابل اعتماد بودن اعتبار مدل آموزشی طراحی شده مورد بررسی قرار گرفت. جهت تعیین اعتبار داده‌های کیفی از روش همسوسازی و جهت تعیین قابلیت اعتماد از بررسی توسط اعضاء مشارکت‌کننده در پژوهش استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در مطالعه حاضر، ابتدا تحلیل مضمون، داده‌های مربوط به فراترکیب و مطالعه موردی (مصاحبه عمیق نیمه‌ساختمند) انجام شد و سپس شبکه مضامین و چارچوب مدل آموزشی طراحی گردید. در این مطالعه، در مرحله اول، از روش فراترکیب به منظور مقایسه، تفسیر، تحلیل و ترکیب مفاهیم، عوامل، چارچوب‌ها و مدل‌های ارائه شده در زمینه ارشادگری برخط مبتنی بر تسهیم دانش استفاده شده است.

با استفاده از این روش، به جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌های پژوهش‌های مختلف، یک ترکیب تحلیلی-تفسیری از یافته‌های آنها ارائه می‌گردد. بدین منظور در مطالعه حاضر برای انجام فراترکیب، از روش ۷ مرحله‌ای باروسو و ساندوسکی<sup>۲</sup> استفاده شد.

### گام یک: تنظیم سوال پژوهش

گام نخست روش فراترکیب، تنظیم سوال‌ها و پرسش‌های پژوهش می‌باشد و برای تنظیم سوال‌ها از پارامترهایی همچون چه چیزی؟ چه موقع؟ چگونگی و جامعه مورد مطالعه، استفاده می‌گردد. در جدول زیر عوامل مؤثر و همچنین الگوی ارشادگری برخط مبتنی بر تسهیم دانش مورد سؤال قرار گرفته است.

جدول شماره ۱: سوالات پژوهش

پارامتر	سوالات پژوهش
چگونگی؟	ابعاد و مؤلفه های مدل ارشادگری برخط مبتنی بر تسهیم دانش در صنعت ریلی کدامند؟
چه چیزی؟	مدل مناسب ارشادگری برخط مبتنی بر تسهیم دانش در صنعت ریلی چیست؟

گام دوم و سوم: مطالعه نظامند ادبیات و انتخاب پژوهش های مناسب

در مرحله دوم یعنی مرور ادبیات به شکل نظام مند، به جستجوی نظام مند مقالات و متون منتشر شده در مجلات علمی معتبر داخلی و خارجی و همچنین منابع و سایت های دارای اعتبار داخلی و خارجی پرداخته شده است. بنابراین به منظور پاسخگویی به سوالات مطرح شده در مرحله اول روش فراترکیب، با در نظر گرفتن کلید واژه های: ارشادگری، ارشادگری برخط، تسهیم دانش، مشاغل کلیدی در صنعت ریلی در پایگاه های داده نظیر Springer, Sage, Sciencedirect, Scopus, Magiran, Sid, Wiley, Elsevier, Proquest, Dissertations, SAGE, Emerald, Jstor و همچنین پایگاه تخصصی Google scholar بین سال های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳، مقالات و متون مختلف بررسی شده است. سپس در مرحله سوم به جستجو و انتخاب متون مناسب پرداخته و در هر بررسی و بازبینی، تعدادی از مقالات و متون رد شده است، که این مقالات در فرایند فراترکیب مورد تحلیل قرار نمی گیرند. معیارهای ورود مقاله به پژوهش شامل ۱- پوشش دادن کلید واژه ها، ۲- داشتن نوآوری، ۳- قرار گیری در بازه زمانی مورد مطالعه، ۴- علمی و پژوهشی بودن، ۵- دسترسی به متن کامل بود و معیارهای خروج مقاله ۱- کنفرانسی بودن، تکراری بودن، عدم دسترسی به متن و نامه به سردبیر بودن بود. در این مطالعه فرآیند بررسی و بازبینی به صورت خلاصه در شکل شماره زیر نشان داده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

مرحله اول: بررسی عنوان مقالات یافت شده		
تعداد مقالات یافت شده (۵۲۳)	تعداد مقالات حذف شده (۳۱۰)	تعداد مقالات باقیمانده (۲۱۳)
↓		
مرحله دوم: بررسی چکیده مقالات باقیمانده		
تعداد مقالات (۲۱۳)	تعداد مقالات حذف شده (۱۳۱)	تعداد مقالات باقیمانده (۸۲)
↓		
مرحله سوم: بررسی محتوای مقالات باقیمانده		
تعداد مقالات (۸۲)	تعداد مقالات حذف شده (۴۷)	تعداد مقالات باقیمانده (۳۵)
↓		
مرحله چهارم: بررسی روش شناسی مقالات باقیمانده		
تعداد مقالات (۳۵)	تعداد مقالات حذف شده (۹)	تعداد مقالات باقیمانده (۲۶)

#### گام چهارم و پنجم: استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در گام چهارم مقالات و متون منتخب در راستای پاسخگویی به سوالات پژوهش، چندین بار مرور و مورد تحلیل قرار خواهد گرفت، تا عوامل موثر بر ارشادگری برخط مبتنی بر تسهیم دانش که توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده، استخراج شود. هر یک از عوامل استخراج شده به عنوان یک کد در نظر گرفته می‌شوند. سپس کدهای استخراج شده از مقالات و متون منتخب، در قالب الگوی ارشادگری برخط مبتنی بر تسهیم دانش در جدول زیر می‌آید. بر این اساس در مطالعه حاضر داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و شبکه مضامین، استخراج و تحلیل شد. در این مرحله با استفاده از کدگذاری باز، داده‌ها حول سه محور مضامین پایه (۵۲)، مضامین سازمان‌دهنده (۷) و مضامین فراگیر (۱) طبقه بندی شده است.

### گام شش و هفت: کنترل کیفیت و ارائه یافته ها

در این قسمت، گام‌های نهایی روش فراترکیب یعنی دو گام آخر آن؛ کنترل کیفیت و یافته‌ها و نتایج اجرای آنها در مطالعه حاضر ارائه شده است.

جدول شماره ۲: یافته‌های حاصل از فراترکیب

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نمونه‌ی منابع
ارشادگری برخط	منابع انسانی	آموزش اولیه و آماده‌سازی، توسعه مهارت شخصی، یادگیری مداوم و مشارکتی، آموزش، ویژگی‌ها و صفات شخصیتی، تجزیه و تحلیل نیازها، اولویت تناسب ارشادکننده و ارشادشونده، موقعیت و شرایط ارشادگری، انتظارات، شیوه‌های ارشادگری، تجربه اینترنتی، تجربه با ارشادگری، ایجاد دانش، توجه به نیروی کار چند فرهنگی	(۲۸)؛ (۲۹)، (۳۰)، (۳۱)
	ارتباطات	رسانه ارتباطی، کمیت ارتباطات، کیفیت ارتباطات، پیامد ارتباطات، هماهنگی ارشادگر و ارشادشونده، فرآیند ارتباطات، سبک‌های ارتباط بین شخصی، غیرشخصی بودن ارتباطات، بی‌طرفی در روابط الکترونیکی	(۳۲)، (۳۳)، (۳۴)
	ارزیابی و کنترل	نظارت و کنترل، بازبینی مداوم، بازخورد	(۳۵)، (۳۶)، (۳۷)
	ساختار	ساختار مدیریتی مشخص، اهداف و سیاست‌ها، نقش‌ها، جهت‌گیری مشخص، انعطاف‌پذیری، امکانات و زیرساخت، ساختار برآیند و محصول	(۲۸)، (۲۹)، (۳۰)، (۳۸)
	برنامه ریزی	فرآیند انطباقی خوب طراحی شده، برنامه‌های حمایتی مداوم، بهبود مستمر کیفیت برنامه، برنامه ریزی فرایندها، برنامه اجرا	(۲۸)، (۳۹)
	حمایت و پشتیبانی	حمایت و پشتیبانی، حمایت روانی-اجتماعی، ایجاد انگیزه، موافقت سازمان، تدارکات	(۴۰)، (۴۱)، (۴۲)

در مرحله دوم به منظور پاسخگویی به سوال کیفی پژوهش مبنی بر "چارچوب ارشادگری برخط مبتنی بر تسهیم دانش در صنعت حمل و نقل ریلی" با تعدادی از متخصصان در حوزه ارشادگری بر خط مصاحبه گردید و بر اساس نتایج به دست آمده از مصاحبه ها، شبکه مضامین ارشادگری برخط با الگو گرفتن از چارچوب شبکه مضامین ترسیم شد. در واقع؛ در این مرحله با روش تحلیل مضمون، به تحلیل داده‌های مربوط به مصاحبه عمیق نیمه ساختمند پرداخته شد (ساختار کلی مصاحبه برای همه شرکت کنندگان یکسان است، اما مصاحبه کننده می‌تواند در مواقع لزوم سوال‌های دیگری بپرسد) و در نهایت شبکه مضامین ارائه گردید؛ بر مبنای نتایج حاصل از مصاحبه با صاحب‌نظران کلیدی ارشادگری برخط، تحلیل مضمون داده‌ها طی مراحل انجام گرفت. در ابتدا مصاحبه‌های انجام شده با صاحب‌نظران کلیدی ارشادگری برخط در صنعت ریلی مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت؛ ابتدا ۹۸ کد اولیه از مصاحبه‌های صاحب‌نظران کلیدی استخراج گردید، سپس با ادغام و اصلاح کدهای اولیه، در نهایت ۵۰ کد، حول محور مضامین پایه طبقه‌بندی شدند؛ در مرحله دوم مضامین پایه مشابه در یک گروه قرار داده شد و ۱۰ مضمون سازمان دهنده شکل گرفت و در نهایت همه این مضامین سازمان دهنده نیز تحت محور مضمون فراگیر ارشادگری بر خط قرار و طبقه‌بندی گردیدند.

جدول شماره ۳ - نمونه ای از متن مصاحبه و کدهای اولیه

مصاحبه‌شوندگان و کد مصاحبه	عبارت مفهومی	مضامین پایه	ردیف
(کد ۱)	در سال‌های اخیر توسعه و گسترش فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و ابزارهای آنلاین، عملکرد فردی و سازمانی در صنعت ریلی را تحت تاثیر قرار داده و رفتارهای آنها را متناسب با خود تغییر داده است	انتخاب ابزارهای آنلاین	۱
(کد ۳)	در حقیقت تعاملات و ارتباطات آنلاین و برخط بین ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها از طریق مجازی شدن، تسهیل شده و آنها به راحتی می‌توانند برنامه‌ها را اجرایی کنند.		
(کد ۴)	می‌توان گفت که هر چه ابزارهای آنلاین پیشرفته در سازمان وجود داشته باشد، قطعاً اثربخشی و پاسخگویی هم بیشتر خواهد شد		
(کد ۱۵)	انجام کلیه امور مرتبط با راه اندازی، نگهداری، ارتقاء و رفع اشکال شبکه‌های سازمان بستگی به سخت افزارهای و نرم افزارهای موجود دارد و در صورتی که اینها در اختیار ارشادگران باشد آنها به طور مناسب تری می‌توانند امور مربوطه را انجام دهند.	زیرساخت تکنولوژی و دردسترس	۲

مصاحبه‌شوندگان و کد مصاحبه	عبارت مفهومی	مضامین پایه	ردیف
(کد ۱۸)	یکی از عواملی که در بهبود فرایند ارشادگری برخط تاثیر به سزایی دارد، وجود نرم-افزارهای به روز و جدید است، زیرا در این حالت هم ارشادکننده و هم ارشادشونده بهتر می توانند از امور محول آگاه شده و کارها را انجام دهند	بودن نرم افزار و سخت افزار مناسب	
(کد ۱۱)	سازمان و در نهایت مدیران ارشادگر به وسیله سخت افزارهای کاربردی و به روز می توانند نیازهای ارشادشونده ها زودتر بررسی کرده و مشاوره‌های لازم را ارائه دهند. نگرش مدیران عالی نسبت به اثربخشی این فرآیند و نگاه آنها به مکانیزم و نقش فاوا در سازمان. نکته اصلی است که آنها باید تغییرات این رویه‌ها را قبول نمایند و بودجه آن را تایید و تامین نمایند		

#### ۶-۱) جمع‌بندی اطلاعات و داده‌های مطالعات کیفی

پژوهش حاضر در بخش کیفی از دو منظر یعنی؛ دیدگاه‌ها و نظرات مدیران و صاحب نظران حوزه ارشادگری در ارتباط با فرایند ارشادگری برخط و همچنین بررسی و تحلیل ادبیات و مطالعات صورت گرفته در زمینه ارشادگری در بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳، به واکاوی ابعاد و مولفه‌های ارشادگری در صنعت ریلی کشور پرداخت و مولفه‌های متعددی را شناسایی و سپس با تحلیل، تفسیر و جمع‌بندی اطلاعات و داده‌های به دست آمده از هر دو منظر، مولفه‌های اساسی مبنای پژوهش را تعیین و مشخص کرد. در بخش اول پژوهش که با روش فراترکیب بود کلیه مولفه‌ها و زیر مولفه‌های مورد نظر شناسایی شدند که چارچوب اولیه پژوهش را جهت تدوین سئوالات مصاحبه تشکیل داد و سپس بعد از انجام مصاحبه مولفه‌ها و زیر مولفه‌هایی نیز استخراج گردید که با حذف موارد تکراری و یکی نمودن مولفه‌ها و زیر مولفه‌های دارای معنای یکسان، مولفه‌ها و زیر مولفه‌هایی نهایی شناسایی شدند.

جدول شماره (۴) مولفه‌های اساسی مدل آموزش ارشادگری در صنعت ریلی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	فرهنگ سازمانی	احساس ارزشمندی
		تعهد و وجدان کاری
		غنی سازی شغلی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
ارشادگری برخط	منابع مالی و بودجه	جذب منابع مالی
		تخصیص اقتصادی منابع مالی
	ارزیابی و کنترل	تغییر در نگاه و ارزیابی‌ها
		نظارت و کنترل
		بازبینی و بازخورد مداوم
	حمایت و پشتیبانی	حمایت و پشتیبانی فنی
		ایجاد انگیزه
		حمایت روانی-اجتماعی
	ارتباطات	رسانه ارتباطی
		کمیت و کیفیت ارتباطات
هماهنگی ارشادگر و ارشادشونده		
غیرشخصی بودن ارتباطات		
منابع انسانی	آموزش و آماده سازی	
	توسعه مهارت شخصی	
	یادگیری مداوم و مشارکتی	
	ویژگی ها و صفات شخصیتی	
برنامه ریزی	فرایند انطباقی خوب طراحی شده	
	برنامه های حمایتی مداوم	

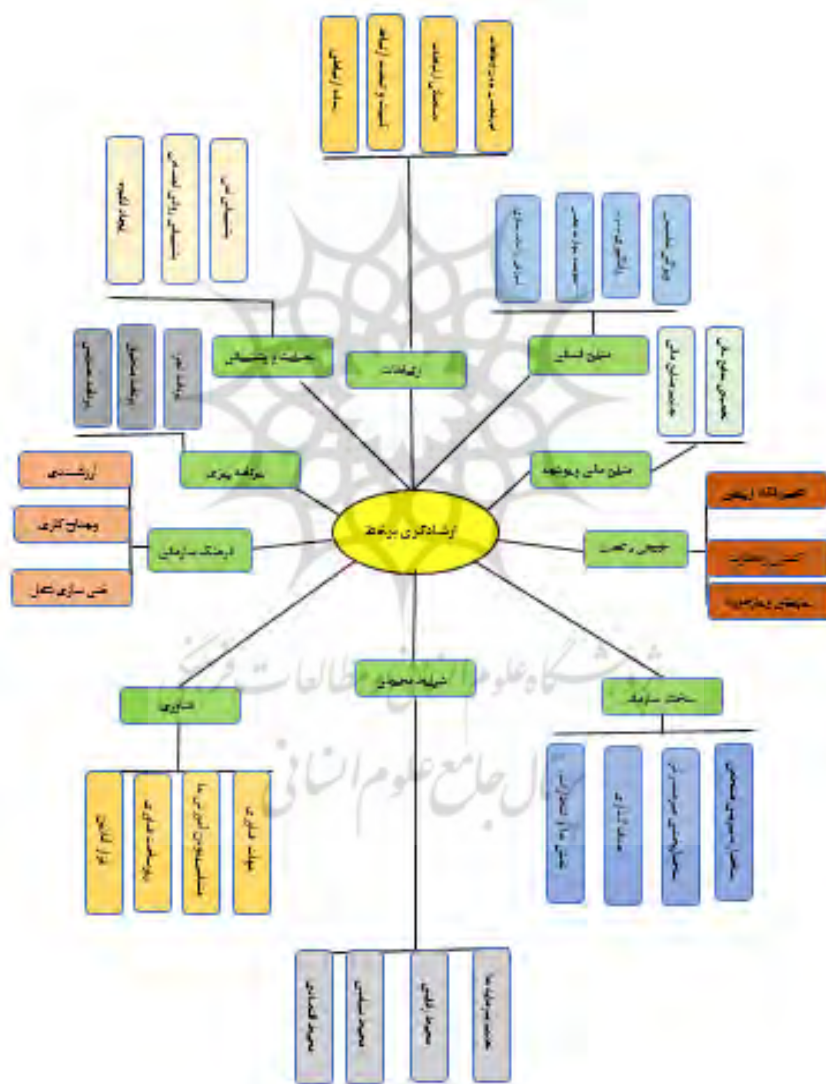


مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	ساختار سازمانی	برنامه اجرای مناسب
		ساختاربخشی به صورت غیرمتمرکز
		ساختار مدیریتی مشخص
		جهت گیری و هدف گذاری مشخص
شرایط محیطی		نقش ها و انتظارات
		محیط اقتصادی
		محیط اجتماعی- سیاسی
		محیط رقابتی
فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی		شناسایی و جذب سرمایه ها
		انتخاب ابزارهای آنلاین
		زیر ساخت تکنولوژی و در دسترس بودن نرم افزار و سخت افزار مناسب
		متناسب بودن آموزش های الکترونیکی ارشادگری
		مهارت فناوری

در ادامه با توجه به نهایی شدن مولفه ها و زیر مولفه های مدل از دو طریق به بررسی اعتبار یافته ها پرداخته شده است که در بخش اول کلیه مولفه ها و زیر مولفه های شناسایی شده از طریق خبرگان با ادبیات تحقیق مقایسه شده است که آیا این موارد در چارچوب ادبیاتی مورد نظر می توانند قرار بگیرند و سپس مولفه ها و زیر مولفه های نهایی در اختیار دو داور خارجی قرار گرفت که با صحه گذاری بر روی یافته ها اعتبار مدل نیز تایید گردید.

بر اساس نتایج پژوهش، داده‌ها و اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده با مشارکت‌کنندگان و بررسی و تحلیل ادبیات و پیشینه پژوهش، مولفه‌های ده‌گانه ارشادگری برخط شامل؛ فرهنگ سازمانی، فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، برنامه ریزی، منابع انسانی، ارتباطات، شرایط محیطی، نظارت و کنترل، ساختار سازمانی، منابع مالی و بودجه و حمایت و پشتیبانی می‌باشند.

همچنین هر یک از این مولفه‌ها در برگیرنده زیر مولفه‌هایی بوده که ارشادگری برخط را تحت تاثیر قرار می‌دهند (شکل شماره ۱).



## ۷-۱) نتیجه گیری

جهانی شدن و فناوری به تدریج محیط کار افراد را تغییر داده است. مدل مرتبط با واقعیت‌های کسب و کار جهانی، استفاده از فناوری است به طوری که ارشادکننده و ارشادشونده می‌توانند فراتر از مرز جغرافیایی و فرهنگی با هم کار کنند. این نوع ارشادگری، اگر چه نسبتاً جدید است، با حذف ارتباطات رو در رو در ارشادگری سنتی، بر سایر ابزارهای برخط در برقراری روابط ارشادگری تأکید دارد (43). با توجه به رشد و توسعه پهنای باند، فرصت‌های ارشادگری برخط مطمئناً افزایش خواهند یافت. همچنین توانایی ایجاد موفقیت‌آمیز ارشادگری برخط می‌تواند مزیتی رقابتی برای سازمان‌ها باشد. ارشادگری برخط ضمن ایجاد ارتباط آسان بین ارشادشونده و ارشادکننده، حذف موانع مربوط به سن، جنسیت، دسترسی به تعداد بیشتری ارشادکننده، امکان حضور همزمان در چند رابطه ارشادگری، کمک به غلبه بر مسائل محدودکننده، زمان کافی جهت ارائه بازخورد، محدود نبودن به ارتباط زبان، با نتایج مثبت برای ارشادشونده و نتایج بالقوه آسیب‌زا بر تجربیات ارشادگری، منجر به توسعه این نظریه می‌شود که روابط ارشادگری در پیوستاری از ارشادگری با کیفیت بالا تا مرز ارشادگری ناکارآمد قرار می‌گیرد (۲۱ و ۲۲). بنابراین توجه به پیشرفت و توسعه کارکنان، احتمالاً منجر به تغییراتی در قابلیت استخدام در بخش حمل و نقل می‌گردد.

آموزش نقش اساسی در جهت‌دهی شایسته نیروهای بالقوه جدید برای پوشش دادن آینده و مطالبات نو ظهور دارد. لذا، طرح‌های آموزشی جدید باید به صورت روزافزون نه فقط تأکید بر دانش، بلکه آموزش و تسهیم یا به اشتراک‌گذاری مهارت‌های استراتژیکی که برای دستیابی به شغلی به آنها نیاز است، را مورد توجه قرار دهند و ارشادگری ابزار ارزشمندی برای این منظور است که صنعت ریلی برای تقویت نیروی انسانی خود و توسعه سازمانی می‌تواند از این برنامه بهره‌مند شود. از این رو در مطالعه حاضر؛ طراحی و تدوین مدل آموزشی ارشادگری برخط مبتنی بر تسهیم یا به اشتراک‌گذاری دانش برای آموزش مشاغل کلیدی صنعت ریلی کشور مورد بررسی قرار گرفت. به بیان دیگر در پاسخ به سوال پژوهش در ارتباط با اینکه ابعاد و مؤلفه‌های مدل ارشادگری برخط مبتنی بر تسهیم دانش در صنعت ریلی کدامند؟ ارزیابی دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان حاکی از آن بود که مؤلفه‌های ده‌گانه فرهنگ سازمانی، منابع مالی و بودجه، ارزیابی و کنترل، حمایت و پشتیبانی، ارتباطات، منابع انسانی، برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی، شرایط محیطی، فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی از ابعاد اصلی مدل آموزشی ارشادگری برخط هستند.

بررسی و واکاوی دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان داد که از جمله ابعاد و مؤلفه‌های تاثیرگذار بر ارشادگری برخط در صنعت ریلی کشور، ارتباطات می‌باشد. در واقع استفاده از روش‌های برقراری تماس و ارتباطات متعدد میزان یادگیری را افزایش داده و تسهیل‌کننده موفقیت در ارتباطات ارشادگری برخط است (۳). علاوه بر استفاده از ارتباطات ایمیلی، استفاده از اسکایپ، فیس‌تایم، گوگل و مکالمات تلفنی و

مدل‌های یادگیری الکترونیک چند رسانه‌ای توصیه شده است (۱۷). همچنین ارشادگری برخط، نیازمند راهنمای مشخص در زمینه توسعه، چارچوب زمانی و آموزش برای شرکت‌کنندگان است (۱۹). چارچوب ایجاد شده برای ارشادگری باید متناسب با سهم همه جفت‌های درگیر ایجاد شود. علاوه بر ارتباطات آنلاین، افراد حاضر در این برنامه‌ها باید دسترسی به ارتباطات رو در رو و مصاحبه تلفنی هم داشته باشند. از دیگر عوامل سازمانی تحت تاثیرگذار بر ارشادگری برخط در صنعت ریلی از نظر مشارکت‌کنندگان، فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌باشد. ارشادگری برخط نیازمند دسترسی به تکنولوژی در دو بعد سخت-افزاری و نرم‌افزاری (12)، گوشی‌های هوشمند و تبلت‌ها و تضمین دسترسی شرکت‌کنندگان به کامپیوتر و اینترنت ارزان، آسان و سریع می‌باشد (۱۳). تکنولوژی و فناوری اطلاعات و در رأس آن اینترنت شرایط جدیدی را به وجود آورده است، شرایطی که در آن کارکنان سازمان‌ها در سطوح و واحدهای مختلف با یکدیگر در تعامل بوده و به تبادل دانش و رد و بدل کردن اطلاعات بپردازند و در شبکه‌های مجازی مشترک خدماتی را به یکدیگر ارائه دهند. این فناوری‌ها نوع تعامل بین ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها را در فرآیند ارشادگری برخط متحول کرده و سرعت و دقت عملکرد آنها را ارتقا داده است. فناوری اطلاعات و ارتباطات با داشتن خصوصیات و پتانسیل‌های ویژه توانسته است انعطاف‌پذیری فزاینده‌ای را در کارکرد و عملکرد ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها و به طور کلی کارکرد کارکنان در فرآیند ارشادگری ایجاد کند. این خصوصیات، باعث ارتقاء کارایی افراد در فرآیند ارشادگری شده است.

منابع انسانی و مولفه‌های آن یعنی ویژگی‌های شخصیتی، یادگیری و آموزش مداوم و توسعه مهارت‌های شخصی نیز فرآیند ارشادگری برخط را تحت تاثیر قرار داده و کارکرد ارشادگران را متحول کرده است. انتخاب ارشادکننده و ارشادشونده مناسب، چالش معناداری در محیط ارشادگری برخط ایجاد می‌کند (14). متغیرهای جمعیت‌شناختی بر روند ارتباطات در محیط ارشادگری برخط تأثیر گذاشته و برای تناسب بین آنها چالش ایجاد می‌کند (15). معیارهای لازم هنگام توجه به تناسب شرکت‌کنندگان عبارتند از: جنسیت، سن، نژاد، زبان، در دسترس بودن، علایق، مکان، ترجیحات فردی، سبک زندگی و خلق و خوی آنها (16). برای درگیر شدن در فرآیند ارشادگری، افراد باید میزانی از سواد کامپیوتری همراه با دانش اینترنتی لازم را داشته و نحوه استفاده از موبایل هوشمند و اپلیکیشن‌های مختلف را بدانند (۲۰). این معیارها فرآیند ارشادگری را متأثر کرده و چنانچه به دقت مورد توجه قرار گیرند می‌توانند پیامدهای مثبتی به دنبال داشته باشند باشند. در واقع منابع انسانی (ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها) با آموزش و یادگیری مداوم در فرآیند ارشادگری برخط ظرفیت‌های جدید دانشی را ایجاد کرده و با متعادل کردن نقش‌ها و وظایف خود در روند کار، شرایط توسعه و تقویت ارشادگری برخط را فراهم می‌آورند. نقش و وظایف کارکنان در فرآیند ارشادگری و نوع نگاه‌شان به فعالیت‌ها، تاثیر بسزایی در شکست یا موفقیت

عملکرد فردی و سازمانی خواهد داشت. تاثیر منابع انسانی در فرایندهای ارشادگری برخط هر روز پررنگ‌تر شده و اکنون از آن به عنوان عاملی حیاتی در راستای کسب موفقیت فرایند ارشادگری برخط یاد می‌شود. علاوه بر ارتباطات، فناوری اطلاعات و ارتباطات و منابع انسانی، حمایت و پشتیبانی نیز فرایند ارشادگری برخط در صنعت ریلی کشور را تحت تاثیر قرار می‌دهد. حمایت و پشتیبانی مدیریت سازمان نسبت به اجرای فرایند ارشادگری برخط نیز در موفقیت آن نقش اساسی دارد. بدون این حمایت و پشتیبانی، ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها به فرایند ارشادگری برخط به عنوان نیاز اساسی برای اثربخشی و کارایی فعالیت‌هایشان نگاه نمی‌کنند و در نتیجه نسبت به موفقیت آن در سازمان بی‌تفاوت می‌شوند. رهبران و مدیران سازمان در صنعت ریلی کشور با حمایت خود از فرایند ارشادگری برخط، باعث به وجود آمدن شرایط و موقعیتی سرشار از اطمینان و اعتماد در بین ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها و ایجاد فهمی متقابل در آنها خواهند شد و همچنین مدیران با حمایت و پشتیبانی خود با فعالیت‌هایی مثل فراهم آوردن منابع کافی مورد نیاز و جلب مشارکت و همکاری کارکنان و ... به فرایند ارشادگری برخط در سازمان کمک می‌کنند. به بیان دیگر با حمایت و پشتیبانی مدیران سازمان، ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها در فرایند ارشادگری خود را جزیی اساسی از سازمان قلمداد خواهند کرد و سازمان خود را معرف خود دانسته و این فرایندها اثربخشی شان در ارشادگری برخط را ارتقا خواهد دادند.

ساختار سازمانی با مولفه‌هایی مثل نقش‌ها و وظایف، هدف‌گذاری، غیرمتمرکز بودن فعالیت‌های مدیریت فرایند ارشادگری برخط را متاثر کرده و اثربخشی و موفقیت آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در واقع ساختار سازمان با توجه به ویژگی‌ها و کاربردهای آن در سازمان، از عوامل تاثیرگذار بر اجرای فرایند ارشادگری برخط در سازمان‌های مربوط به صنعت ریلی کشور می‌باشد. نوع و شکل ساختار سازمان بر روی ارتباطات درون سازمان و بین اعضا اثر می‌گذارد و انتقال و پخش دانش و اطلاعات را تسریع یا کند می‌کند، بنابراین نوع ساختار حاکم بر سازمان اجرای فرایند ارشادگری برخط در سازمان را در جهت کارآمدی ناکارآمدی سوق می‌دهد. یعنی چنانچه ساختار سازمانی به درستی طراحی گردد و کارکنان واجد شرایط (ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها) در پست‌های سازمانی گزینش شوند و هدف مدیریت، بهبود سازمان توأم با پیشرفت فردی کارکنان در فرایند ارشادگری برخط باشد، مسلماً این فرایند جایگاه واقعی خودش را پیدا کرده و به صورت اثربخشی پیاده‌سازی خواهد شد.

منابع مالی از دیگر عواملی است که می‌تواند موجبات اثربخشی و همچنین عدم اثربخشی فرایند ارشادگری برخط در سازمان‌های صنعت ریلی کشور باشد. به بیان دیگر یکی از بزرگترین چالش‌های فرایند ارشادگری برخط که ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد و مهم‌ترین مانع آنها برای برقراری ارتباطی موثر بوده، کمبود منابع مالی برای تأمین نیازهای سرمایه‌ای به منظور انجام فعالیت‌های ارشادگری می‌باشد. به طور کلی بخش عمده فرایند ارشادگری برخط در سازمان در راستای

دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای خود و همچنین اثربخشی رفتارهای ارشادکننده و ارشادشونده‌ها در سطوح مختلف، مربوط به منابع مالی می‌باشد. به بیان دیگر فرایند ارشادگری برخط جهت اثربخشی و کارایی نیازمند منابع مالی کافی است. البته باید اذعان کرد که حتی اگر منابع مالی کافی در اختیار سازمان باشد اما سیستم ارزیابی و کنترل اثربخشی برای تشخیص نقاط قوت و ضعف فراهم نباشد، نمی‌توان امیدوار به اثربخشی فرایند ارشادگری برخط بود. بنابراین از عوامل دیگری که ارشادگری برخط را تحت تاثیر قرار می‌دهد ارزیابی و کنترل است. بدون شک برای تحقق اهداف فرایند ارشادگری برخط در سازمان و همچنین کارایی و موفقیت آن، ارزشیابی و کنترل رفتار و عملکرد کارکنان (ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها)، اهمیت حیاتی دارد. به بیان دیگر، ارزشیابی عملکرد ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها در فرایند ارشادگری برخط، به عنوان یکی از موثرترین ابزار شناخت و کنترل نقاط قوت و ضعف این فرآیند، نقش مهمی را ایفا می‌کند، زیرا با پیاده‌سازی و اجرای نظام‌مند و مناسب ارزیابی، می‌توان در جهت اثربخشی، کارآمدی و نهایتاً در جهت افزایش کمی و کیفی عملکرد ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها گام‌های اساسی برداشت. نتایج ارزیابی و کنترل، می‌تواند معیاری در راستای افزایش پاداش و همچنین ارتقا ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها باشد. فرایندی که ارشادگری برخط در سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. فراتر از این، ارزیابی عملکرد ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها در فرایند ارشادگری برخط، به مدیران دید مناسبی از اثربخشی فرآیندهای دیگر منابع انسانی چون جذب، آموزش و توسعه ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها می‌دهد و همچنین نقش مهم آنها در مسیر موفقیت سازمان نیز برای آنها شفاف می‌گردد. به طور کلی با ارزیابی عملکرد ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها در فرآیند ارشادگری برخط، ظرفیت‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های آنها در انجام فعالیت‌ها مشخص می‌شود و از این طریق می‌توان آنها را تشویق به مشارکت بیشتری کرد، یا در مورد چالش‌های کارکردی و رفتاری آنها اقدام مناسبی انجام داد و آنها را در جهت توسعه شغلی و مهارتی پشتیبانی کرد.

برنامه‌ریزی و مولفه‌های آن یعنی وجود برنامه‌های اجرایی و همچنین برنامه‌های تطبیقی و حمایتی از دیگر عواملی است که فرآیند ارشادگری برخط در در سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند و عملکرد ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها به شدت به آنها وابسته است. در شرایط کنونی برنامه‌ریزی و وجود برنامه‌های مدون مناسب، در موفقیت و کارایی فرایند ارشادگری برخط در میدان عملیاتی نقش کلیدی داشته و چنانچه به‌درستی طراحی و تدوین شود، به انتخاب راهبردهای صحیح ارشادگری منجر و در صورت اجرای کارآمد و به موقع موجب اثربخشی فعالیت‌های ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها در فعالیت‌هایشان می‌گردد. به بیان دیگر با وجود فرآیند برنامه‌ریزی اثربخش و وجود برنامه‌های کارآمد، اهداف ارشادگری برخط به زبان ساده و واضح تعریف شده و نتیجه واضح این است که فعالیت‌های ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها جهت یافته و تمام سعی و کوشش آنها به سمت اهدافی خاص متمرکز می‌شود. با تعیین اهداف فرایند ارشادگری برخط از طریق برنامه‌ریزی، ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها از «چه زمانی»، «چه

چیزی» و «چگونه» انجام فعالیت‌ها در سطوح مختلف آگاه می‌شوند تا نگاهی واقع بینانه و عملیاتی از نقاط قوت و ضعف خود در ارتباط با انجام وظایف‌شان داشته باشند. در واقع برنامه‌ریزی در فرایند ارشادگری برخط در سازمان در برگیرنده گزینش و انتخاب عالی‌ترین اهداف، تبدیل عدم اطمینان به اطمینان لازم در انجام فعالیت‌ها، صرفه جویی در هزینه‌های مربوط به ارشادکننده‌ها، هماهنگی و یکپارچگی، مواجهه با پیچیدگی‌ها توسط ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها، ارزیابی، کنترل و بهره‌گیری اثربخش از منابع و جلوگیری از شکست‌های عملیاتی است.

فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند فرایند ارشادگری برخط را در جهت کارآمدی و حتی ناکارآمدی سوق دهد. به بیان دیگر فرهنگ سازمانی حاکم در سازمان چنانچه مولفه‌های ارزشمندی، غنی‌سازی و وجدان کاری را ارج نهاده و به آنها اهمیت دهد، ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها با هماهنگی و یکپارچگی بهتری فعالیت‌های ارشادگری برخط را انجام خواهند داد. فرهنگ سازمانی با ایجاد هماهنگی و انسجام میان ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها در سطوح مختلف سازمان، تشویق آنها به نوآوری و توسعه و گسترش دیدگاه‌هایشان نسبت به اثربخشی ارشادگری، فرآیند ارشادگری برخط در سازمان را مورد حمایت قرار می‌دهد. افراد در سازمانی که دارای چنین فرهنگی است، نسب به کلیت سیستم و چگونگی انجام امور فرایند ارشادگری با یکدیگر تعامل و ارتباط دارند. هر فرد چه ارشادکننده و چه ارشادشونده در سازمان یک عامل موثر و با ارزش است و سازمان، شبکه‌ای از روابط را فراهم می‌سازد که به آنها اجازه می‌دهد قابلیت‌های خود را توسعه داده، به دنبال نوآوری و خلق دانش و دیدگاه‌های جدید برای انجام فرایند ارشادگری در سازمان باشند. در نهایت اینکه می‌توان گفت که اعتقاد بر این است که فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر فرایند ارشادگری برخط در سازمان می‌باشد، چرا که فرهنگ سازمانی ارزش‌ها، اعتقادات و سیستم‌های کاری ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها را تعیین کرده و موجبات غنی‌سازی شغلی و نهادینه کردن وجدان و مسئولیت کاری در سازمان را تشویق می‌کند. فرهنگ سازمانی حمایت و محرهایی را که فعالیت‌های اثربخش ارشادگری را مورد تشویق قرار دهد، با به‌وجود آوردن محیطی برای تبادل و دسترسی به اطلاعات و دانش مورد نیاز، فراهم می‌کند. دنیای امروز دنیای تغییر بوده و تغییرات با شتابی بسیار بیشتر نسبت به گذشته در بعدهای مختلفی نظیر تنوع محصولات و خدمات، تعداد، شیوه ارائه و غیره رخ می‌دهند. این تغییرات سریع علت و معلول فضای به شدت رقابتی امروز و چنین فضای رقابتی پیچیده به سازمان‌ها و فرایندهایشان اجازه ایستایی و سکون نمی‌دهد و شرط اثربخشی فرایندهای آنها را پویایی، پیش‌نگری و بهره‌وری قرار داده است.

شرایط محیط از جمله عوامل مهمی است که فرایند ارشادگری برخط را تحت تاثیر قرار و به نوعی شرایط موفقیت و عدم موفقیت آن را می‌تواند رقم بزند، زیرا در حال حاضر رفتارها و عملکردهای افراد (ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها) در فرآیند ارشادگری برخط متأثر از رقابت در سطوح مختلف و ارتباطات

بین سازمان و محیط بوده و چنانچه این شرایط رقابتی در نظر گرفته نشود، اثربخشی فرآیند ارشادگری برخط متزلزل خواهد شد. از طرف دیگر سازمان با ارتباط مثبت و مؤثر با محیط بیرون می‌تواند با جذب سرمایه‌های لازم در راستای اثربخشی فرآیندهای ارشادی اقدام کند. در واقع علاوه بر اینها؛ وضعیت و شرایط نظام اقتصادی در کشور در موفقیت و یا شکست برنامه‌ها و فعالیت‌های یک سازمان نقش اساسی داشته و بخش عمده قدرت سازمان به ویژه در فرایند ارشادگری برخط در صنعت ریلی کشور در راستای دستیابی به اهداف و چشم اندازهای خود و همچنین اثربخشی فعالیت‌های ارشادکننده‌ها و ارشادشونده‌ها در سطوح مختلف، مربوط به عامل اقتصادی می‌باشد. از این رو فرایند ارشادگری برخط جهت کارآمدی، اثربخشی و تداوم بخشی فعال در عملکرد خود نیازمند منابع اقتصادی کافی است.

## منابع

- 1) Lyu, J. C., Afolabi, A., White, J. S., & Ling, P. M. (2022). Perceptions and Aspirations Toward Peer Mentoring in Social Media-Based Electronic Cigarette Cessation Interventions for Adolescents and Young Adults: Focus Group Study. *JMIR Formative Research*, 6(12), e42538.
- 2) Church-Duplessis, Veronique(2020). E-mentoring: Key Topic Overview, Canadian Mentoring Partnership, May 2020 Version 1.0.
- 3) de Janasz, Suzanne C., and Veronica M. Godshalk. (2013), "The role of e-mentoring in protégés' learning and satisfaction." *Group & Organization Management* 38.6: 743-774.
- 4) Kaufman, M. R., Levine, D., Casella, A., & DuBois, D. L. (2021). E-Mentoring to address youth health: a systematic review. *Adolescent Research Review*, 1-16.
- 5) Alzoubi, M. O. (2021). Exploring the relationships among tacit knowledge sharing, communities of practice and employees' abilities: The case of KADDB in Jordan. *International Journal of Organizational Analysis*.
- 6) Alves, R. B., & Pinheiro, P. (2022). Factors Influencing Tacit Knowledge Sharing in Research Groups in Higher Education Institutions. *Administrative Sciences*, 12(3), 89.
- 7) Haran, Vidya V., and Anand Jeyaraj (2019), "Organizational e-mentoring and learning: An exploratory study." *Information Resources Management Journal (IRMJ)* 32.1: 58-72.
- 8) Tanis, H., & Barker, I. (2017). E-mentoring at a distance: An approach to support professional development in workplaces. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 18(3), 135-155.



- 9) Short, T., Cameron, R., Morrison, A., Piip, J., & Ebrahimi, M. (2014). Mentoring and coaching: a literature review for the rail industry.
- 10) De Janasz, S. & Godshalk, V.M. (2013). The Role of E-Mentoring in Protégés Learning & Satisfaction. *Group and Organization Management*, 38(6), 743-774.
- 11) Single, P. B., & Single, R. M. (2005). E-mentoring for social equity: Review of research to inform program development. *Mentoring & Tutoring*, 13, 301-320.
- 12) Rowland, K.N. (2012). E-mentoring: An Innovative Twist to Traditional Mentoring. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(1), 1-8.
- 13) Headlam-Wells, J., Gosland, J. & Craig, J. (2005). There's Magic in the Web: E-Mentoring for Women's Career Development. *Career Development International*, 10(6/7), 444-459.
- 14) Bullock, T. & Ferrier-Kerr, J. (2014). The Potential of E-Coaching and E-Mentoring. *New Zealand Journal of Teachers' Work*, 11(1), 77-92.
- 15) DiRenzo, M. S., Linnehan, F., Shao, P., & Rosenberg, W. L. (2010). A moderated mediation model of e-mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 292-305.
- 16) Cox, E. (2005). For Better, For Worse: The Matching Process in Formal Mentoring Schemes. *Mentoring and Tutoring*, 13(3), 403-414.
- 17) Zhang, D., Zhao, L., Zhou, L. & Nunamaker, J.F. (2004). Can E-Learning Replace Classroom Learning? *Communications of the ACM*, 47(5), 75-79.
- 18) De Janasz, S. & Godshalk, V.M. (2013). The Role of E-Mentoring in Protégés Learning & Satisfaction. *Group and Organization Management*, 38(6), 743-774.
- 19) Rockwell, B. V., Leck, J. D., & Elliott, C. J. (2013). Can E-Mentoring Take the "Gender" out of Mentoring? *Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 7(2), 2-5.
- 20) Homitz, D.H. & Berge, Z.L. (2008). Using E-Mentoring to Sustain Distance Training and Education. *The Learning Organization*, 15(4), 326-335.
- 21) Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43, 1177-1194.
- 22) Eby, L. T., & McManus, S. E. (2004). The protégé role in negative mentoring experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 255-275.
- 23) Grima, Francois; Paille, Pascal; Mejia, Jorge H. & Prudhomme, Lionel. (2014). Exploring the benefits of mentoring activities for the mentor. *Career Development International*, Vol. 19, No. 4, pp 469-490.

- 24) Naweed, Anjum & Ambrosetti, Angelina. (2015). mentoring in the rail context: the influence of training, style, and practice. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 27, Iss 1, pp. 3-18.
- 25) Neely, Andrea Rae, Cotton, John L. and Neely Anthony David (2017). E-mentoring: A Model and Review of the Literature, *Transactions on Human-Computer Interaction*, Volume 9 Issue 3 pp. 220 – 242.
- 26) Russell, C. A & Francis, Y (2018). Evaluation of the YMI Cornerstone Mentoring Program: Role in Supporting Engagement in School & Learning. Policy Studies Associates, Inc.
- 27) Okolie, U. C., Nwajiuba, C. A., Binuomote, M. O., Ehiobuche, C., Igu, N. C. N., & Ajoke, O. S. (2020). Career training with mentoring programs in higher education: facilitating career development and employability of graduates. *Education+ Training*.
- 28) Liu, Y., Ye, L., Gao, M. (2021). Does formal mentoring impact safety performance? A study on Chinese high-speed rail operators. *Journal of Safety Research*. 77(1).46-55.
- 29) Toh, R.Q.E., Koh, K.K., Lua, J.K. et al. (2022). The role of mentoring, supervision, coaching, teaching and instruction on professional identity formation: a systematic scoping review. *BMC Med Educ* 22( 531).34-68.
- 30) Andi, M. (2023). The Influence of Talent Management Practice, Training, Job Satisfaction on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48(7), 248–255
- 31) Tinoco-Giraldo, H., Torrecilla Sanchez, E. M., & García-Peñalvo, F. J. (2020). E-mentoring in higher education: a structured literature review and implications for future research. *Sustainability*, 12(11), 4344.
- 32) Eisner, S. (2015). Onboarding the faculty: A model for win-win mentoring. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 8(1), 7-22.
- 33) Bagnoli, L., & Estache, A. (2019). Mentoring labor market integration of migrants: Policy insights from a survey of mentoring theory and practice. ECARES.
- 34) Haran, V. V., & Jeyaraj, A. (2019). Organizational e-mentoring and learning: An exploratory study. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 32(1), 58-72.
- 35) Salimi, G., Mohammadi, M., & Hosseini, N. (2017). Presenting a framework for effective e-mentoring relationships in medical sciences: a meta-synthesis method. *Interdisciplinary Journal of Virtual Learning in Medical Sciences*, 8(4).

- 36) Tanis, H., & Barker, I. (2017). E-mentoring at a distance: An approach to support professional development in workplaces. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 18(3), 135-155.
- 37) Oosthuizen, N., & Perks, S. (2017). A framework of the factors necessary for effective online mentoring as an e-learning tool. In *Global Business and Technology Association Nineteenth Annual International Conference: Readings Book* (pp. 739-747).
- 38) Kizildag, S., & Adnan, M. (2017, October). Main Components of Blended Mentoring Programmes for English Language Instructors to Teach Online: a Content Analysis. In *Conference proceedings. ICT for language learning* (p. 337). *libreriauniversitaria. it Edizioni*.
- 39) Leppisaari I, Tenhunen M-L (2007) e-Mentoroinnin mahdollisuudet ja haasteet yritysten henkilö"sto"nkehittä"misessä". In: Saari S, Varis T (eds) *Ammatillinen kasvu—professional growth*. Tampereen yliopisto, RCVE and OKKA-sa"at"tio" . Keuruu, pp 211–223.
- 40) Single, P. B., & Single, R. M. (2005). E mentoring for social equity: review of research to inform program development. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 13(2), 301-320.
- 41) Headlam-Wells, J., Gosland, J., & Craig, J. (2006). Beyond the organisation: The design and management of E-mentoring systems. *International Journal of Information Management*, 26(5), 372-385.
- 42) Kuperminc, G. P. (2016). *National Mentoring Resource Center Model Review*.
- 43) DiRenzo, M. S., Linnehan, F., Shao, P., & Rosenberg, W. L. (2010). A moderated mediation model of e-mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 292-305.
- 44) Graves, S. M., Abbitt, J., Klett, M. D., & Wang, C. (2009). A mentoring model for interactive online learning in support of a technology innovation challenge grant. *Journal of Computing in Teacher Education*, 26(1), 5-16.
- 45) Bierema, L. L., & Hill, J. R. (2005). Virtual mentoring and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 556-568.