



## Analyzing the Effective Factors of Human Resource Training in Government Banking

Ahad Arefinahad<sup>1</sup>, Dariush Gholamzade<sup>2\*</sup>, Ahmad Vedadi<sup>3</sup>

1. Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Corresponding Author:**

Dariush Gholamzade

Email: [golamzadeh33@yahoo.com](mailto:golamzadeh33@yahoo.com)

**How to Cite:**

Arefinahad, A; Gholamzade, D; Vedadi, A, (2023). Analyzing the Effective Factors of Human Resource Training in Government Banking, *Biannual Journal of Scientific Governmental Accounting*, 10 (19), 125-142.

**ABSTRACT**

**Subject and Purpose of the Article:** Researches have shown that the training of human resources in banks based on integrated learning is considered a key factor for the success of banks. On the other hand, it is a way to improve the development of organizational effectiveness in order to elevate the future of such organizations. Considering the importance of the research topic, the purpose of this research is to investigate the effective factors of human resource training in banks.

**Research Method:** In the qualitative part, by reviewing literature and backgrounds, interviews with experts were identified based on theme analysis. In this regard, the components of the human resources training model in state banking based on integrated learning (understanding, planning and goal setting, training methods, optimal training design, training interactions, learning indicators for determining training goals, training applications, development of training models for human resources, optimization of training process, organizational agility and learning organization) were identified.

**Research Findings:** The statistical population of 120 people includes managers of the banking industry. The number of samples was estimated to be 86 people. In order to analyze the data, the structural equation model was used in Smartpls software. With the first and second order confirmatory factor analysis, the model was tested and the convergent validity, Cronbach's alpha, composite reliability and factor loadings were confirmed and it was declared that the model has a good fit. On the other hand, the findings show that the validity of the created model is confirmed. Also, the coefficient of determination for the educational goals variable was calculated to be 0.906, which shows that 90.6% of the changes in the educational goals variable can be explained by human resource training.

**Conclusion, Originality and its Contribution to the Knowledge:** the results of the research showed that human resource training and integrated learning in state banks is a multifaceted and complex phenomenon, and a set of internal and external factors are effective in its emergence.

**Keywords:** Human Resource Training, State Banking, Blended Learning.

**JEL Classification:** G21, I20.

**COPYRIGHTS**



This is an open access article under the CC BY-NC-ND 4.0 license.

<https://gaa.journals.pnu.ac.ir/>

## دو فصلنامه علمی حسابداری دولتی

«مقاله پژوهشی»

## واکاوی عوامل موثر آموزش منابع انسانی در بانکداری دولتی

احمد عارفی نهاد<sup>۱</sup>، داریوش غلام زاده<sup>۲\*</sup>، احمد ودادی<sup>۳</sup>

## چکیده

**موضوع و هدف مقاله:** پژوهش‌ها نشان داده است که آموزش منابع انسانی در بانکها مبتنی بر یادگیری تلفیقی، عامل کلیدی موفقیت بانکها محسوب شود. از سوی دیگر، گذرگاهی برای دستیابی به ارتقای توسعه اثربخشی سازمانی است تا آینده اینگونه سازمانها را تعالی بخشد. با توجه به اهمیت موضوع پژوهش، هدف این پژوهش بررسی عوامل موثر آموزش منابع انسانی در بانکها است.

**روش پژوهش:** در بخش کیفی، با مرور ادبیات و پیشینه‌ها همچنین مصاحبه‌هایی با خبرگان بر مبنای تحلیل مضمون (تم) شناسایی شد. در همین راستا اجزای مدل آموزش منابع انسانی در بانکداری دولتی مبتنی بر یادگیری تلفیقی (درک و شناخت، برنامه ریز و هدف گذاری، شیوه‌های آموزشی، طراحی آموزشی مطلوب، تعاملات آموزشی، شاخص‌های یادگیری تعیین اعداف آموزشی، کاربردهای آموزشی، توسعه الگوهای آموزش منابع انسانی، بهینه سازی فرایند آموزش، چابکی سازمانی و سازمان یادگیرنده) شناسایی شد.

**یافته‌های پژوهش:** جامعه آماری ۱۷۰ نفر و تعداد نمونه طبق جدول مورگان ۱۱۸ نفر برآورد شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از مدل معادلات ساختاری در نرم افزار Smartpls بهره گرفته شد. با تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم، مدل آزمون شد و روایی همگرا، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و بارهای عاملی تأیید گردید و نشان داد مدل از برازش مناسبی برخوردار است. از طرفی یافته‌ها نشان دارد اعتبار الگوی ایجاد شده مورد تأیید است. همچنین، مقدار ضریب تعیین برای متغیر اهداف آموزشی ۰٫۹۰۶ محاسبه شد که نشان می‌دهد ۹۰/۶ درصد از تغییرات متغیر اهداف آموزشی توسط آموزش‌های منابع انسانی قابل تبیین است.

**نتیجه‌گیری، اصالت و افزوده آن به دانش:** نتایج پژوهش نشان داد که آموزش منابع انسانی و یادگیری تلفیقی در بانک‌های دولتی، پدیده‌ای چندوجهی و پیچیده است و در بروز آن مجموعه‌ای از عوامل درون و برون سازمانی موثر هستند.

واژه‌های کلیدی: آموزش منابع انسانی، بانکداری دولتی، یادگیری تلفیقی.

طبقه بندی موضوعی: G21، I20.

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول:

داریوش غلام زاده

رایانامه:

[golamzadeh33@yahoo.com](mailto:golamzadeh33@yahoo.com)

## استناد به مقاله:

عارفی نهاد، احمد؛ غلام زاده، داریوش؛ ودادی، احمد. (۱۴۰۲)، واکاوی عوامل موثر آموزش منابع انسانی در بانکداری دولتی، دو فصلنامه علمی حسابداری دولتی، ۱۰ (۱۹)، ۱۴۲-۱۲۵.

## مقدمه

يادگيري تلفيقي و تعامل با محيط اجتماعي خود برخوردار هستند (لي و همكاران، ۲۰۱۷). بي گمان براي اجرائي هر طرح جديد، از جمله آموزش تلفيقي، زيرساختارهايي در سازمان موردنياز است و فراهم نبودن اين زيرساختارها چالشي جدي براي اجرائي اين طرح محسوب مي شود. در ايران تاكنون تلاشهايي براي اجرائي يادگيري تلفيقي انجام شده، اما هيچ سازماني تا به حال به طور جامع موفق به اجرائي آن نبوده است. توانايي ها و قابليت ها شامل: دانش، مهارت ها و تجربه مي شود كه داراي ارزش اقتصادي نيز هستند. با وجود اهميت روبه رشد مبحث آموزش منابع انساني و نقش يادگيري تلفيقي، خلا پژوهشي در زمينه تئوريك و مطالعات تجربيه وجود دارد. بنابراين هدف اين پژوهش ارائه طراحي الگوي آموزش منابع انساني در بانكداري دولتي مبتني بر يادگيري تلفيقي است.

## ادبيات نظري و پيشينه پژوهش

آموزش منابع انساني: يك سازمان يا يك مركز آموزشي، تشكيل مي دهد. معمولاً آموزش دهندگان شاغل در سازمانها، مراكز آموزشي و دانشگاهها افرادي هستند كه تنها با سبك سنتي آموزش و با روشهاي متداول در "خردسال آموزي" آشنا هستند (رحمتي، ۱۳۹۶). پيشنهاده مستدل براي حل اين مشكل آن است كه مسئول بهبود منابع انساني شرايطي را فراهم آورد كه آموزش دهندگان، ضمن شركت در كارگاه هاي آموزشي اثربخش در داخل يا خارج سازمان، با فلسفه، مفاهيم و روشهاي بزرگسال آموزي، آشنا شوند. اين مرحله در عين حالي كه ساده ترين مرحله است از اهميت و حساسيت خاص نيز برخوردار است. اجرائي برنامه عبارت است از بيان كردن آنچه طراحي شده است و تا زماني كه برنامه اجرا شود نمي توان در مورد آثار آن قضاوت كرد ولي همين كه برنامه طراحي شده به اجرا درآيد نياز به مراقبت و ارزيابي تكويني دارد كه مسير اصلي خارج نشود و اگر طراحي ها درست اجرا نشود نتايج بسيار مطلوبي خواهد داشت (شهابي، ۱۳۹۷).

يادگيري تركيبيه به عنوان هر تركيبيه از آموزش چهره به چهره با آموزش با واسطه فناوري تعريف مي شود، جايي كه همه شركت كنندگان در فرايند يادگيري بعضي اوقات با فاصله از هم جدا مي شوند (بيودين، ۲۰۱۶).

طي ۳۰ سال گذشته، از اينترنت و فناوري اطلاعات به طور گسترده اي در آموزش استفاده شده است (اوستون و مالهوترا، ۲۰۱۹). به دليل كمبود ابزارهاي آموزشي جديد، برنامه ريزي آموزشي و فقدان تجربه هاي نوين آموزشي (كينگ وي و همكاران، ۲۰۱۴؛ خان و همكاران، ۲۰۱۱)، انتقاداتي وجود دارد

در سالهاي اخير رويكرد نظام آموزشي سازمانها با ظهور تكنولوژيهاي جديد دستخوش تغييرات اساسي شده است (موسنگافي، ۲۰۱۵؛ ليو و همكاران، ۲۰۱۹). تكنولوژي به گونه اي آموزش را دچار تغيير و تحول كرده است و نظام هاي آموزشي از رويكرد مستقل (نظام آموزش حضوري، نظام آموزش از راه دور) به رويكرد يادگيري تلفيقي روي آورده اند. از عوامل مورد توجه در آموزش منابع انساني، توسعه منابع انساني همراه با يادگيري تلفيقي است (مير و همكاران، ۱۳۹۷). يادگيري تلفيقي نشأت گرفته از موفقيت ها و شكست هاي آموزش الكترونيكي و آموزش سنتي است. به طوريكه در دوره كنوني مفهوم آموزش سنتي را نسبت به قبل تغيير داده است و در پي طراحي مجدد ساختار آموزش سنتي است. در سالهاي اخير، رويكردهاي نوآورانه آموزش عالي در حوزه يادگيري از ديده گاه ساختن گرايي سرچشمه گرفته اند. نظريه يادگيري ساختن گرايي ضرورتاً به ساختن معاني از تجارب خود افراد منتهي مي شود، اما اين ويژگي سبب فراهم سازي راه حل ها نمي شود (چنگ و همكاران، ۲۰۱۲؛ اندرسون، ۲۰۱۷).

يادگيري تركيبيه به مديران و مربيان اين امكان را مي دهد تا عناصر آموزش چهره به چهره را با روشهاي يادگيري آنلاين متناسب با يكدگر ادغام كنند (گريسو و كانوكا، ۲۰۰۴؛ اوستون و همكاران، ۲۰۱۳؛ مك كلوين ولان، ۲۰۰۶؛ لارسون و لنگ، ۲۰۰۹) و به طور گسترده اي در آموزش براي اهداف مختلف، با استفاده از استراتژي هاي متنوع اجرائي، پذيرفته شده است (اسميت و هيل، ۲۰۱۹). اثربخشي يادگيري تركيبيه در رابطه با عملكرد، اولويت و رضاييت فراگير در ادبيات كاملاً اثبات شده است (اسميت و هيل، ۲۰۱۹؛ اوستون و يورك، ۲۰۱۸؛ مك كاتچون و همكاران، ۲۰۱۸؛ مك كاتچون و همكاران، ۲۰۱۵؛ وو و همكاران، ۲۰۱۷؛ اوستون و همكاران، ۲۰۱۳). از سوي ديگر يادگيري تلفيقي، الگوي جديدي در نظام يادگيري است كه با درهم تنيدن فناوري هاي اطلاعاتي و ارتباطاتي از يك سو و ويژگي هاي آموزش حضوري از سوي ديگر، منجر به كارآمدي و اثربخشي آموزش و يادگيري مي شود. در يادگيري تلفيقي هم يادگيرنده و هم ياددهنده با انگيزه بيشتري به يادگيري و جستجوي مطالب مي پردازند و يادگيري بهتر و عميق تري ايجاد مي شود. تلفيق آموزش فرا چندرسانه اي همراه با آموزش چهره به چهره موجب افزايش انگيزه و يادگيري مي شود و مخاطبان با سبكهاي مختلف يادگيري، از برنامه هاي آموزشي بيشترين استفاده را مي برند (لي و همكاران، ۲۰۱۷). سازمانهايي كه به امر يادگيري تلفيقي اهميت بيشتري مي دهند از خصوصيات پويايي، خلاقيت و بالندگي در جهت ايجاد تحولات اثربخش مبتني بر

تلفیقی بر شیوه‌های آموزش سنتی ارجحیت دارد و با در نظر گرفتن مزایای شیوه آموزش سنتی در کنار سایر روش‌های نوین، امکان تحقق یادگیری عمیق و فعال را فراهم خواهد کرد. جیتندرا (۲۰۲۱) نیز با بررسی اصولی از آموزش مدیریت منابع انسانی در ایالات متحده و انگلستان در محیط یادگیری نشان داد کارکنان به طور چشمگیری آمادگی برای بهبود، مهارت‌های اضطراری، و آموزش‌های رفتاری بالینی را دارند تا مزایای چشمگیری را برای یادگیری مشارکتی، رفتارهای گروهی، و نتایج درمان بالینی ارائه دهند.

روبرت وهمکاران (۲۰۲۰) نیز در بررسی ظرفیت تطبیقی به عنوان یک هدف آموزشی برای پیشبرد سیاست ادغام در کیفیت آموزش برای توسعه پایدار نشان داد یادگیری برای ظرفیت انطباقی از طراحی آموزشی کمک می‌کند، فرایندهای یادگیری را برای پیشرفت شایستگی تقویت می‌کند، و ممکن است با اهداف اصلی دستیابی به آموزش کیفیت با کیفیت برای توسعه پایدار هماهنگ شود.

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که عنوان پژوهش در مورد آموزش منابع انسانی با رویکرد یادگیری تلفیقی در بانکداری دولتی است، پژوهش حاضر از نظر ماهیت کیفی، از دیدگاه بُعد مطالعه از نوع کتابخانه‌ای و میدانی، بر اساس هدف پژوهش، بنیادی و از نظر زمان گردآوری داده‌ها، مقطعی است. همچنین روش تحلیل داده از نوع تحلیل مضمون است. برای انجام پژوهش و به منظور تدوین یک چارچوب منطقی مبتنی بر اهداف بیان شده، از رویکرد کیفی مبتنی بر شبکه مضامین اقدام شد. بر این اساس با هدف کشف ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی آموزش منابع انسانی در بانکداری دولتی مبتنی بر یادگیری تلفیقی، ادبیات و پیشینه پژوهش مطالعه شده و همزمان اسناد و مدارک و تحقیقات مرتبط با روش تحلیل محتوا مورد بررسی قرار گرفته است و پس از این مرحله و تدوین مستندات لازم، زمینه استخراج عوامل و مولفه‌های الگوی آموزش منابع انسانی در بانکداری دولتی با رویکرد یادگیری تلفیقی ناشی از آن، فراهم شده است. از سوی دیگر پژوهشگران کیفی افزون بر بومی‌سازی با روش دلفی، از راهبردهای جهت اعتبار بخشی به پژوهش خود استفاده کنند. اعتبارسنجی پژوهش توسط دو پژوهشگر بررسی همکار و تدبیر اعضا صورت پذیرفته است. کدگذاری توسط دو نفر (پژوهشگر و یک همکار) به صورت جداگانه انجام شد و کدهای استخراج شده در مقایسه با هم قرار گرفتند. ضریب کاپای کوهن ۸۶٫۹٪ و عدد معناداری ۰/۰۰۱ به دست آمد که نشان از توافق تقریباً کامل بین دو کدگذاری

مبنی بر اینکه تحصیلات دانشگاهی فرصت کافی را برای آماده سازی برای مشاغل آینده فراهم نمی‌کند (لی وهمکاران، ۲۰۱۹). برای دانش پذیران اغلب کسب دانش کافی تنها از طریق آموزش سنتی رو در رو دشوار است اما یادگیری آنلاین کسب دانش توسط آنها را افزایش می‌دهد و مشکل کمبود نیروی آموزشی را تا حدی حل می‌کند (لی، ۲۰۱۷؛ شوری وهمکاران، ۲۰۱۸).

یادگیری تلفیقی یک روش آموزشی جدید است که یادگیری سنتی چهره چهره با یادگیری آنلاین را ترکیب می‌کند (ژانگ و زو، ۲۰۱۷). یادگیری ترکیبی نه تنها از راحتی، استقلال و غنای یادگیری آنلاین برخوردار است، بلکه ارتباط بین مربیان و دانش پذیران را نیز تقویت می‌کند، به طوری که دانش پذیران می‌توانند به موقع بازخورد موثر دریافت کنند (دروود، ۱۳۹۸). بسیاری از مطالعات کیفی نشان داده اند که یادگیری تلفیقی می‌تواند رضایت دانش پذیران را بهبود بخشد (هسو، ۲۰۱۴؛ ایرلند؛ روی، ۲۰۱۵). برخی مطالعات نشان داده اند که یادگیری تلفیقی دانش حرفه ای دانش پذیران را بهبود می‌بخشد (هداوند و همکاران، ۲۰۱۸). با این حال، گزارش شده است که یادگیری تلفیقی باعث بهبود مهارت‌های عملکردی می‌شود اما دانش را بهبود نمی‌بخشد (لی و همکاران، ۲۰۱۶). این نوع یادگیری یک راه حل دقیق برای چالش‌های مربوط به سازگار کردن نیازهای یادگیرندگان فردی به ویژه در زمینه کسب و توسعه مهارت‌های جدید را ارائه می‌دهد (متیو، ۲۰۱۴). یادگیری تلفیقی، ترکیب متفکرانه تجارب یادگیری حضوری و مجازی است. اصل اساسی این رویکرد این است که ارتباطات شفاهی حضوری و ارتباطات نوشتاری مجازی را به طور مناسبی تلفیق کند، به طوری که نقاط قوت هریک از آنها در درون یک تجربه یادگیری اکتشافی مناسب با زمینه و اهداف مورد نظر آموزشی ترکیب شود. با این اوصاف، مفهوم یادگیری تلفیقی به طور مستقیم آشکار نیست و کاربرد آن در عمل پیچیده است (کالوو، ۲۰۱۷). در همین راستا درود (۱۳۹۸) با بررسی تأثیر آموزش و عوامل انتقال آموزش بر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش آذربایجان غربی نشان داد که یادگیری سازمانی با بهبود دانش و مهارت‌های شناختی و رفتاری کارکنان، سبب بهبود عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی می‌شود، همچنین انتقال آموزش، سبب می‌شود تا یادگیری و آموزش‌های صورت گرفته، به صورت تغییرات پایدار درآیند و سبب بهبود عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی شدند. افزون بر آن کریمی و محسنی زاده (۱۳۹۸) با بررسی یادگیری تلفیقی و اثر بخشی آن در آموزش پرستاری نشان دادند که این روش‌ها باعث افزایش سطح دانش و مهارت فراگیران می‌شوند. یادگیری

### یافته‌های پژوهش

ابتدا شاخصهای اصلی و اثرگذار آموزش منابع انسانی در بانکداری دولتی مبتنی بر یادگیری تلفیقی از مبانی نظری پژوهش به دست آمد. پس از بررسی داده‌های به دست آمده از متن و با بهره‌گیری از شبکه مضامین با ۱۱۸ مضمون پایه، ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر به شرح جدول شماره ۱ استخراج شد.

دارد. از سوی دیگر افزون بر خود پژوهشگر، استادان راهنما و مشاور مقوله‌ها و مدل توسط سه تن از پژوهشگران حوزه کسب و کار و صنایع خدماتی بررسی و نظرات آنها برای غنی سازی و بهبود مدل بهره گرفته شد. به منظور تطبیق اعضا با توجه به تحصیلات مرتبط سه نفر از مصاحبه شونده‌گان نتایج فرآیند تحلیل و مقوله پردازی با آنها به اشتراک گذاشته شد و مطابق نظر آنها بازبینی و اصلاح شد.

جدول ۱. کدهای برگرفته از تحلیل مضمون

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	نابع
توسعه مهارت	توسعه مهارت	تجربه کارکنان	فتحی وهمکاران، ۱۳۹۳
		علاقه مندی کارکنان به حوزه‌های متنوع آموزشی	افتخاری و نادی، ۱۴۰۰
		مهارت‌ها اطلاعاتی آموزشی	حسینجانی، ۱۳۸۹
رهبری آموزشی مبتنی بر درک و شناخت	آموزشهای درون سازمانی	امکانات آموزشی	نارنجی وهمکاران، ۱۳۹۸
		مشورت با نخبگان و صاحب نظران مختلف	افتخاری و نادی، ۱۴۰۰
		دوره‌های هنگام خدمت	فتحی وهمکاران، ۱۳۹۳
		امکان ثبت فعالیت‌ها و پیگیری پیشرفت انگیزش کارکنان	افتخاری و نادی، ۱۴۰۰
نهادینه کردن آموزش	نهادینه کردن آموزش	ایجاد انگیزه کافی در کارکنان	ایکانیون و جانسون، ۲۰۲۰
		تغییر نگاه مدیران به آموزش	اینگاه، ۲۰۱۵
		ارزیابی دیدگاهها مختلف	سارانی وهمکاران، ۱۳۹۵
		ارزیابی باورها و ارزشهای اساسی	سارانی وهمکاران، ۱۳۹۵
		توسعه اعتماد بنفس در فرآیند یادگیری	ایکانیون و جانسون، ۲۰۲۰
امکانات چندرسانه‌ای	امکانات چندرسانه‌ای	کاربر پسند بودن محتوای الکترونیکی	اینگاه، ۲۰۱۵
		افزایش سرعت در آموزش و یادگیری	صفری، ۱۳۹۷
		کاهش هزینه‌های یادگیری	ضرابیان، ۱۳۹۷
		افزایش انگیزه	قاسمی و سمعی راد، ۱۳۹۳
وجود سیستم جامع آموزشی	وجود سیستم جامع آموزشی	کاهش هزینه‌های آموزشی	صفری، ۱۳۹۷
		تعاملی کردن آموزش‌ها	صفری، ۱۳۹۷
		صرفه جویی در زمان	صفری، ۱۳۹۷
محتوای آموزشی	محتوای آموزشی	تصاویر، متون، صداها و ویدیو‌ها و یا ترکیب آن‌ها	صفری، ۱۳۹۷
		سبک محاورهای در محتوای برنامه	ضرابیان، ۱۳۹۷
		صدا و متن در کنار تصویر مربوطه	ضرابیان، ۱۳۹۷
اجرا و ارزشیابی الکترونیک	اجرا و ارزشیابی الکترونیک	تحلیل و تعیین محتوا، روش‌ها و وسایل آموزشی	بهرامی، ۱۳۹۶
		آنالیز اطلاعات جمع‌آوری شده	بهرامی، ۱۳۹۶
بهینه‌سازی فرایندهای آموزش	نظام نوین یادگیری و یاددهی	خدمات پشتیبانی	جعفری و ولایتی، ۱۳۹۸
		سودمندی اطلاعات	نارنجی وهمکاران، ۱۳۹۸
		تنظیم اهداف آموزشی	بهرامی، ۱۳۹۶
		تحلیل و تعیین نظام ارزشیابی	صفری، ۱۳۹۷
ارتباطات با دانشگاه	ارتباطات با دانشگاه	ارتباط دادن یادگیری به کارایی و توانمندی کارکنان	قنبری وهمکاران، ۱۳۹۷
		بهینه‌کردن سرمایه فکری و مدیریت یادگیری	موریلو وهداگکو، ۲۰۱۷
		محیط آموزشی مبتنی بر وب	افتخاری و نادی، ۱۳۹۹
تعاملات آموزشی	تعامل با صنعت	پیوند با برنامه‌های آموزشی دانشگاه	افتخاری و نادی، ۱۳۹۹
		ارتقای کیفیت و کمیت آموزش	آذر وهمکاران، ۱۳۹۳
		رصد کردن برنامه‌های آموزشی صنایع خدماتی	افتخاری و نادی، ۱۳۹۹
		تعامل با شرکت‌های صنعتی و خدماتی	افتخاری و نادی، ۱۳۹۹
		فعال کردن واحد پژوهش توسعه	قره‌چه وهمکاران، ۱۳۹۹
		مراکز تحقیقاتی مشترک با صنایع	افتخاری و نادی، ۱۳۹۹

مضمون فراگیر	مضمون سازماندهنده	مضمون پایه	نابع
		توسعه مدل‌های متمایز و میان رشته ای از تعامل صنعت و دانشگاه	دست و همکاران، ۲۰۱۹
		ایجاد بستر مناسب برای ارجاع پروژه های یادگیری به دانشگاه	افتخاری و نادی، ۱۳۹۹
شاخص های یادگیری پویا	یادگیری پایدار	به کارگیری روش های خلاق	ایمانی و همکاران، ۱۳۹۹
		کاهش بی نظمی و آشفتگی در فرایند یادگیری	اینکا و همکاران، ۲۰۱۵
		مشخص کردن برنامه ی آموزشی و تعیین حد و حدود	کانواس، ۲۰۰۸
		همگام کردن کارکنان با کلاس مجازی	ویلیام، ۲۰۱۰
		اعتمادسازی	فتحی و همکاران، ۱۳۹۲
آموزش مبتنی بر پژوهش		مشارکت آموزشی	فتحی و همکاران، ۱۳۹۲
		مهارت یادگیری	سلامی و همکاران، ۱۳۹۷
		مشارکت با کارکنان	مهدیان و همکاران، ۱۳۹۵
		شبکه های ارتباطی مطلوب با کارکنان	افتخاری و نادی، ۱۳۹۹
		نحوه پیاده سازی	حسنپور، ۱۳۹۸
ویژگی های سازمان یادگیرنده	عوامل ساختاری	اینترنت پر سرعت	حسنپور، ۱۳۹۸
		حمایتهای مدیران ارشد و پشتیبانی های مالی	ایکانیون و جانسون، ۲۰۲۰
		نرم افزارهای آموزشی	ایکانیون و جانسون، ۲۰۲۰
		فضای آموزش مطلوب	ایکانیون و جانسون، ۲۰۲۰
		سخت افزارهای مناسب	ایکانیون و جانسون، ۲۰۲۰
	موانع محیطی	هدف مندی درونی	افتخاری و نادی، ۱۳۹۹
		خودکارآمدی اطلاعاتی	افتخاری و نادی، ۱۳۹۹
		مقاومت در برابر شرایط جدید	افتخاری و نادی، ۱۳۹۹
		برانگیختن حس یادگیری در کارکنان	ایکانیون و جانسون، ۲۰۲۰
		استعداد سنجی کارکنان و شناخت ویژگیهای رفتاری مدیران	ایکانیون و جانسون، ۲۰۲۰
تعیین اهداف آموزشی	انگیزه و استعداد	ارزیابی متخصصان براساس معیاره	ایکانیون و جانسون، ۲۰۲۰
		داشتن درک درستی از استعداد کارکنان	اینکا، ۲۰۱۵
		جذب نیروی مستعد	اینکا، ۲۰۱۵
		معرفی مدیران متخصص	تاری، ۱۳۹۶
		لزوم چابکی در یادگیری	ایکانیون و جانسون، ۲۰۲۰
	شناسایی منابع آموزشی	مشارکت کارکنان در کیفیت محتوا	حسینجانی، ۱۳۸۹
		برندسازی آموزشی	حسینجانی، ۱۳۸۹
		تناسب آموزش پذیری با نیاز سازمان	افتخاری و نادی، ۱۳۹۹
		نیازسنجی آموزشی مناسب با نیاز سازمان	البور-۱۷، ۲۰
		ارتقای کیفیت محتوا	ذاکری، ۱۳۹۸
امکان سنجی جهت پیاده سازی		برقراری تناسب آموزش با شغل	ذاکری، ۱۳۹۸
		مشاوره متولیان مدیریت آموزشی در برقراری فضای یادگیری	احمدی و روحی، ۱۳۹۳
		مشاوره دادن به واحدها درخصوص یادگیری ترکیبی	اینکا، ۲۰۱۵
		حمایت مدیران ارشد	ایبلی و همکاران، ۱۳۹۴
		تربیت نیرو و متخصص	ذاکری، ۱۳۹۸
چابکی سازمانی	قابلیتهای برتر آموزشی	توسعه مهارت اطلاعات و ارتباطات	فدایی و ذاکری، ۱۳۹۶
		فراهم آوردن فرصتهای نوین آموزشی برای کارمندان	شمس و همکاران، ۱۳۹۸
		هم افزایی اطلاعاتی و ایجاد چرخه های فکری ایده پردازانه	شمس و همکاران، ۱۳۹۸
		توسعه یادگیری مبتنی بر مشارکت و تفکر تیمی	فدایی و ذاکری، ۱۳۹۶
	انگیزش برای یادگیری	ایجاد حس گسترده از یادگیری	شمس و همکاران، ۱۳۹۸
		استفاده از تجهیزات و تسهیلات برای همه	فدایی و ذاکری، ۱۳۹۶
		انگیزه نیروی انسانی	فدایی و ذاکری، ۱۳۹۶

مضمون فراگیر	مضمون سازماندهنده	مضمون پایه	نابع		
یکپارچگی دانش و استعداد		یادگیری مستمر	شمس و همکاران، ۱۳۹۸		
		انعطاف پذیری در یادگیری	فدایی و ذاکری، ۱۳۹۶		
		افزایش خلاقیت و نوآوری	اینگاه، ۲۰۱۵		
		ارزشیابی استعداد کارکنان	فدایی و ذاکری، ۱۳۹۶		
		توسعه دانش مطلوب در راستای یادگیری	شمس و همکاران، ۱۳۹۸		
		افزایش قابلیت‌های فردی و بهره‌وری کارکنان	جکسون و یوهانسون، ۲۰۰۳		
		کاهش ریسک سازمان	حسنپور، ۱۳۹۸		
		دریافت ایده و دانش جدید برای آموزش	کیخا و همکاران، ۱۳۹۹		
		منابع انسانی چابک	اینگاه، ۲۰۱۵		
		مدیریت استعداد	ایبلی و همکاران، ۱۳۹۴		
		تقویت دانش کارکنان	اینگاه، ۲۰۱۵		
		یکپارچگی تمرکز		کارگاه‌هایی درون سازمانی	ایبلی و همکاران، ۱۳۹۴
				برانگیختن تخصص‌های انسانی	فدایی و ذاکری، ۱۳۹۶
تمرکز بر همه جوانب توسعه منابع انسانی	ایبلی و همکاران، ۱۳۹۴				
فضای سازمانی	ذاکری، ۱۳۹۸				
بهره‌وری سازمانی		تخصص‌گرایی	فدایی و ذاکری، ۱۳۹۶		
		کارایی در عملکرد و نسبت به‌روندادها به دروندادها	شمس و همکاران، ۱۳۹۸		
		افزایش بهره‌وری کارکنان	شمس و همکاران، ۱۳۹۸		
توسعه الگوهای آموزش منابع انسانی	مزیت رقابتی	نگهداری متخصصین کلیدی	افتخاری و نادی، ۱۳۹۹		
		میزان ارزش افزوده آموزشی	دست و همکاران، ۲۰۱۹		
		تولید ایده‌های جدید	افتخاری و نادی، ۱۳۹۹		
		عادلان‌تر شدن بخش یادگیری	ایمانی و همکاران، ۱۳۹۹		
		تشخیص، توسعه و نگهداری افراد پتانسیل بالا	اینگاه و همکاران، ۲۰۱۵		
		افزایش تعلق به یادگیری سازمانی	فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳		
		بررسی الگوهای رقبا	افتخاری و نادی، ۱۴۰۰		
		توسعه ارزش	فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۲		
		تفکر جدید آموزشی	افتخاری و نادی، ۱۴۰۰		
		انصاف در فرایندهای آموزش	ایبلی و همکاران، ۱۳۹۴		
		آموزش پذیری کارکنان	اینگاه، ۲۰۱۵		
		ارزیابی آموزش و محیط یادگیری		برقراری تناسب بین آموزش و یادگیری	دست و همکاران، ۲۰۱۹
				تقویت یادگیری کارکنان بانک	ایکانیون و جانسون، ۲۰۲۰
کاهش هزینه‌های یادگیری	ایکانیون و جانسون، ۲۰۲۰				
پر کردن زمان آموزش مطلوب	ایکانیون و جانسون، ۲۰۲۰				
صرفه‌جویی در زمان برای یادگیری	ایبلی و همکاران، ۱۳۹۴				
هزینه درک شده آموزشی	اینگاه، ۲۰۱۵				
حفظ محیط یادگیری	ایبلی و همکاران، ۱۳۹۴				

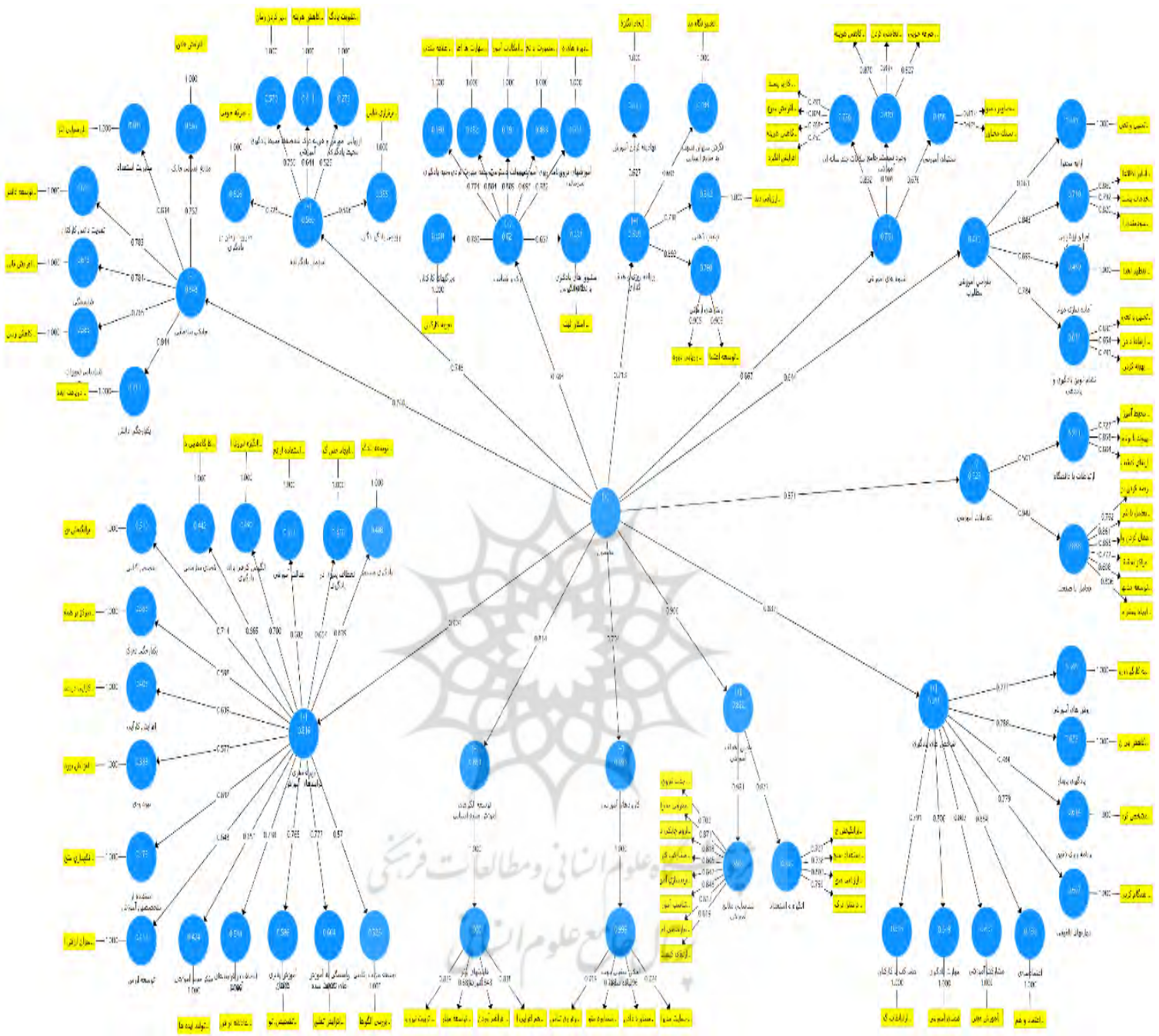
## جدول ۲. شرایط برقراری پایایی و روایی همگرا

منبع	حد مجاز	شاخص
(چوزپ و همکاران ۲۰۱۶)	پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ باشند.	پایایی
	بارهای عاملی باید معنا دار باشند ( $>1.96$ ) بارهای عاملی استاندارد باید بزرگتر از ۰/۴ باشد. $CR > AVE$ $AVE > 0.5$ $Rho\_A > 0.06$ $Q2 > 0$	روایی همگرا
	$AVE > MSV$	روایی واگرا

## اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی)

تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای پنهان (متغیرهای اصلی) و متغیرهای مشاهده شده (گویه‌های پرسشنامه) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است (برن، ۱۹۹۴). برای ارزیابی اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری مقادیر زیر را محاسبه کرده و در صورت برآورده شدن شرایط گفته شده در جدول ۲ می‌توان ادعا کرد مدل اندازه‌گیری از ظرایف مناسب و مطلوبی برخوردار است.





شکل ۱. مدل تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد

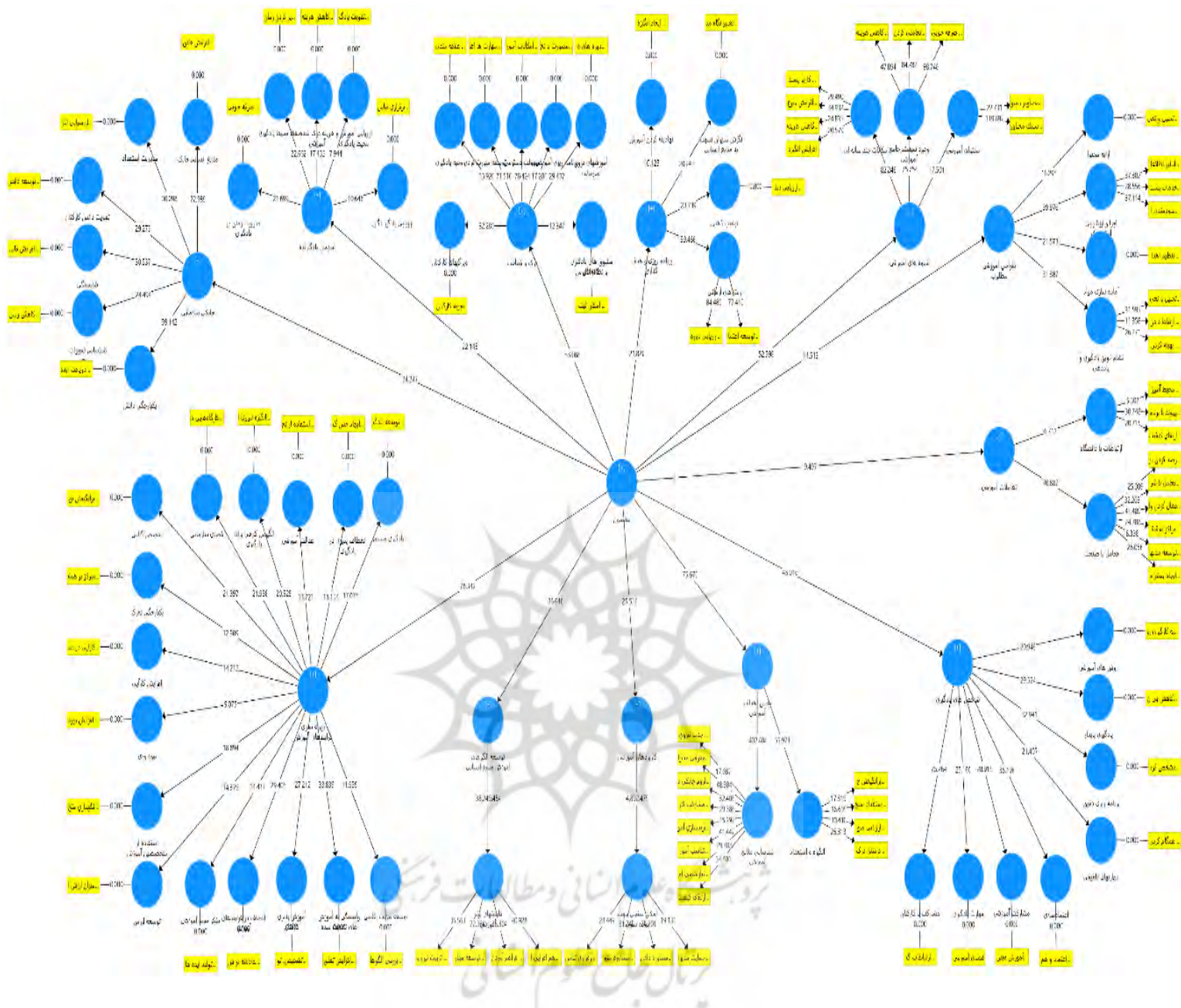
اول گویند، دسته‌ی دوم تحت عنوان معادلات اندازه گیری مرتبه دوم هستند که روابط بین متغیرهای اصلی با مولفه‌های خود است، که این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی مرتبه دوم گویند و دسته سوم روابط بین متغیرهای اصلی می‌باشد که به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر یا معادلات ساختاری<sup>۲</sup> گفته می‌شود.

شکل ۱ مدل تحلیل عاملی تاییدی چندسطحی و معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. این نمودار اعداد و یا ضرایب به سه دسته تقسیم می‌شوند. دسته‌ی اول تحت عنوان معادلات اندازه گیری مرتبه اول هستند که روابط بین مولفه‌ها (بیضی) و شاخص‌های پرسشنامه (مستطیل) است. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی<sup>۱</sup> مرتبه

2. Path coefficient

1. Loading factor





شکل ۲. مدل تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب

بدست می‌آید. شاخصی که بار عاملی بیشتری داشته باشد، اهمیت بالاتری در اندازه گیری مولفه مربوطه دارد. تمامی شاخص‌ها دارای بارعاملی بزرگتر از ۰/۵ و مقدار آماره تی بیشتر از ۱/۹۶ بوده اند (سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ شده است). زمانی که یک سازه بزرگ خود را از چند متغیر پنهان تشکیل شده باشد، از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم استفاده می‌شود که بر بررسی رابطه متغیرهای مشاهده پذیر با متغیر پنهان، رابطه متغیرهای پنهان با سازه اصلی خود نیز بررسی می‌شود. هر مولفه‌ای که بار عاملی مرتبه دوم بزرگتری داشته باشد، در اندازه گیری سازه خود وزن بالاتری دارد.

شکل ۲ تمامی معادلات اندازه گیری (بارهای عاملی مرتبه اول، دوم و ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است اگر مقدار آماره t خارج بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ قرار گیرد. به منظور تحلیل ساختار پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر متغیر از بارهای عاملی استفاده شده است. بارعاملی نشان دهنده این موضوع است که چه میزان از واریانس‌های شاخص‌ها توسط متغیر پنهان خود توضیح داده می‌شود. مقدار این شاخص باید از ۰/۵ بزرگ‌تر و در فاصله اطمینان ۹۵٪ معنادار باشد. معنی‌داری این شاخص توسط بوتاسترپ یا جک‌فینگ

## جدول ۳. نتایج بارهای عاملی مرتبه اول و دوم

نتیجه روایی	سطح معنی داری	آماره تی	خطا	بار عاملی	متغیر
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	آموزش مبتنی بر پژوهش -> مشارکت آموزشی
تایید	۰.۰۰۰	۳۷.۳۰۲	۰.۰۲۳	۰.۸۶۰	آنالیز اطلاعات جمع آوری شده -> اجرا و ارزشیابی الکترونیک
تایید	۰.۰۰۰	۱۱.۳۵۸	۰.۰۵۸	۰.۶۵۴	ارتباط دادن یادگیری به کارایی و توانمندی کارکنان -> نظام نوین یادگیری و یاددهی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	ارتباطات گسترده با کارکنان شبکه های ارتباطی مطلوب با کارکنان -> مشارکت با کارکنان
تایید	۰.۰۰۰	۲۰.۷۱۵	۰.۰۳۹	۰.۸۰۴	ارتقای کیفیت و کمیت آموزش -> ارتباطات با دانشگاه
تایید	۰.۰۰۰	۳۴.۴۰۱	۰.۰۲۴	۰.۸۱۹	ارتقای کیفیت محتوا -> شناسایی منابع آموزشی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	ارزشیابی استعداد کارکنان -> مدیریت استعداد
تایید	۰.۰۰۰	۸۴.۴۸۹	۰.۰۱۱	۰.۹۰۵	ارزیابی باورها و ارزشهای اساسی -> رفتارهای آرمانی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	ارزیابی دیدگاهها مختلف -> ترغیب ذهنی
تایید	۰.۰۰۰	۳۰.۴۱۰	۰.۰۲۶	۰.۸۰۳	ارزیابی متخصصان براساس معیاره -> انگیزه و استعداد
تایید	۰.۰۰۰	۱۶.۶۹۹	۰.۰۴۴	۰.۷۳۸	استعداد سنجی کارکنان و شناخت ویژگیهای رفتاری مدیران -> انگیزه و استعداد
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	استفاده از تجهیزات و تسهیلات برای همه -> عدالت آموزشی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	اعتماد و همکاری در تسهیم دانش -> اعتمادسازی
تایید	۰.۰۰۰	۲۰.۵۷۹	۰.۰۳۶	۰.۷۵۰	افزایش انگیزه -> امکانات چندرسانه ای
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	افزایش بهره وری کارکنان -> بهره وری
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	افزایش تعلق به یادگیری سازمانی -> وابستگی به آموزش های تعریف شده
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	افزایش خلاقیت و نوآوری -> منابع انسانی چابک
تایید	۰.۰۰۰	۳۴.۹۳۲	۰.۰۲۴	۰.۸۲۴	افزایش سرعت در آموزش و یادگیری -> امکانات چندرسانه ای
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	افزایش قابلیت های فردی و بهره وری کارکنان -> شایستگی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	امکان ثبت فعالیت ها و پیگیری پیشرفت انگیزش کارکنان -> مشوق های یادگیری و نظام انگیزش
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	امکانات آموزشی -> سهولت دسترسی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	انگیزه نیروی انسانی -> انگیزش کارایی برای یادگیری
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	ایجاد انگیزه کافی در کارکنان -> نهادینه کردن آموزش
تایید	۰.۰۰۰	۲۶.۰۵۶	۰.۰۳۱	۰.۸۰۶	ایجاد بستر مناسب برای ارجاع پروژه های یادگیری به دانشگاه -> تعامل با صنعت
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	ایجاد حس گسترده از یادگیری -> انعطاف پذیری در یادگیری
تایید	۰.۰۰۰	۱۷.۳۱۹	۰.۰۴۱	۰.۷۰۷	برانگیختن حس یادگیری در کارکنان -> انگیزه و استعداد
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	برانگیختن تخصص های انسانی -> تخصص گرایی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	بررسی الگوهای رقبا -> توسعه مزیت رقابتی
تایید	۰.۰۰۰	۲۸.۴۴۹	۰.۰۲۷	۰.۷۶۹	برقراری تناسب آموزش با شغل -> امکان سنجی جهت پیاده سازی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	برقراری تناسب بین آموزش و یادگیری -> ارزیابی یادگیرندگان
تایید	۰.۰۰۰	۴۵.۲۹۷	۰.۰۱۹	۰.۸۴۷	برندسازی آموزشی -> شناسایی منابع آموزشی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	به کارگیری روش های خلاق -> روش های آموزشی
تایید	۰.۰۰۰	۲۶.۲۷۱	۰.۰۳۰	۰.۷۹۱	پهینه کردن سرمایه فکری و مدیریت یادگیری -> نظام نوین یادگیری و یاددهی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	تجربه کارکنان -> ویژگیهای کارکنان
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	تحلیل و تعیین محتوا، روش ها و وسایل آموزشی -> آرایه محتوا
تایید	۰.۰۰۰	۳۱.۵۹۵	۰.۰۲۶	۰.۸۳۰	تحلیل و تعیین نظام ارزشیابی -> نظام نوین یادگیری و یاددهی
تایید	۰.۰۰۰	۳۵.۵۶۳	۰.۰۲۳	۰.۸۲۹	تربیت نیرو و متخصص -> قابلیت های برتر آموزشی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا -> آموزش پذیری کارکنان
تایید	۰.۰۰۰	۲۲.۷۳۱	۰.۰۳۶	۰.۸۱۳	تصاویر، متون، صداها و ویدیو ها و یا ترکیب آن ها -> محتوای آموزشی
تایید	۰.۰۰۰	۳۲.۲۰۳	۰.۰۲۷	۰.۸۶۱	تعامل با شرکت های صنعتی و خدماتی -> تعامل با صنعت
تایید	۰.۰۰۰	۸۴.۷۸۲	۰.۰۱۱	۰.۸۹۷	تعاملی کردن آموزش ها -> وجود سیستم جامع آموزشی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	تغییر نگاه مدیران به آموزش -> نگرش مدیران نسبت به منابع انسانی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	تقویت یادگیری کارکنان بانک -> ارزیابی آموزش و محیط یادگیری

نتیجه روایی	سطح معنی داری	آماره تی	خطا	بار عاملی	متغیر
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	تمرکز بر همه جوانب توسعه منابع انسانی -> یکپارچگی تمرکز
تایید	۰.۰۰۰	۴۱.۴۴۲	۰.۰۲۰	۰.۸۴۸	تناسب آموزش پذیری با نیاز سازمان -> شناسایی منابع آموزشی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	تنظیم اهداف آموزشی -> آماده سازی مواد آموزشی
تایید	۰.۰۰۰	۷۷.۴۱۰	۰.۰۱۲	۰.۹۰۳	توسعه اعتماد بنفس در فرایند یادگیری -> رفتارهای آرمانی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	توسعه دانش مطلوب در راستای یادگیری -> تقویت دانش کارکنان
تایید	۰.۰۰۰	۸.۳۳۸	۰.۰۷۳	۰.۶۰۸	توسعه مدل‌های متمایز و میان رشته ای از تعامل صنعت و دانشگاه -> تعامل با صنعت
تایید	۰.۰۰۰	۷۲.۹۳۶	۰.۰۱۲	۰.۸۸۹	توسعه مهارت اطلاعات و ارتباطات -> قابلیت‌های برتر آموزشی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	توسعه یادگیری مبتنی بر مشارکت و تفکر تیمی -> یادگیری مستمر
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	تولید ایده های جدید -> تفکر جدید آموزشی
تایید	۰.۰۰۰	۱۷.۰۸۷	۰.۰۴۱	۰.۷۰۹	جذب نیروی مستعد -> شناسایی منابع آموزشی
تایید	۰.۰۰۰	۱۹.۱۳۰	۰.۰۳۸	۰.۷۲۴	حمایت مدیران ارشد -> امکان سنجی جهت پیاده سازی
تایید	۰.۰۰۰	۲۸.۵۵۶	۰.۰۲۸	۰.۷۹۲	خدمات پشتیبانی -> اجرا و ارزشیابی الکترونیک
تایید	۰.۰۰۰	۲۵.۳۱۳	۰.۰۳۰	۰.۷۵۹	داشتن درک درستی از استعداد کارکنان -> انگیزه و استعداد
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	دریافت ایده و دانش جدید برای آموزش -> یکپارچگی دانش
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	دوره های هنگام خدمت -> آموزشهای درون سازمانی
تایید	۰.۰۰۰	۲۵.۰۰۹	۰.۰۳۰	۰.۷۶۲	رصد کردن برنامه های آموزشی صنایع خدماتی -> تعامل با صنعت
تایید	۰.۰۰۰	۱۱۹.۶۹۷	۰.۰۰۸	۰.۹۲۵	سبک محاوره‌های در محتوای برنامه صدا و متن در کنار تصویر مربوطه -> محتوای آموزشی
تایید	۰.۰۰۰	۳۷.۱۱۴	۰.۰۲۲	۰.۸۲۰	سودمندی اطلاعات -> اجرا و ارزشیابی الکترونیک
تایید	۰.۰۰۰	۹۸.۷۴۸	۰.۰۰۹	۰.۹۲۷	صرفه جویی در زمان -> وجود سیستم جامع آموزشی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	صرفه جویی در زمان برای یادگیری -> مدیریت زمان در یادگیری
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	عادلانه تر شدن بخش یادگیری -> انصاف در فرایندهای آموزش
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	علاقه مندی کارکنان به حوزه های متنوع آموزشی -> روحیه یادگیری
تایید	۰.۰۰۰	۳۵.۳۰۴	۰.۰۲۴	۰.۸۴۳	فراهم آوردن فرصتهای نوین آموزشی برای کارکنان -> قابلیت‌های برتر آموزشی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	فضای آموزشی -> مهارت یادگیری
تایید	۰.۰۰۰	۴۱.۴۸۹	۰.۰۲۱	۰.۸۵۵	فعال کردن واحد پژوهش توسعه -> تعامل با صنعت
تایید	۰.۰۰۰	۳۲.۴۰۶	۰.۰۲۵	۰.۸۱۳	لزوم چابکی در یادگیری -> شناسایی منابع آموزشی
تایید	۰.۰۰۰	۵.۳۰۷	۰.۱۳۷	۰.۷۲۷	محیط آموزشی مبتنی بر وب -> ارتباطات با دانشگاه
تایید	۰.۰۰۰	۲۴.۷۸۸	۰.۰۳۱	۰.۷۷۲	مراکز تحقیقاتی مشترک با صنایع -> تعامل با صنعت
تایید	۰.۰۰۰	۲۹.۳۸۶	۰.۰۲۷	۰.۸۰۵	مشارکت کارکنان در کیفیت محتوا -> شناسایی منابع آموزشی
تایید	۰.۰۰۰	۲۴.۲۰۱	۰.۰۳۳	۰.۷۹۶	مشاوره دادن به واحدها درخصوص یادگیری ترکیبی -> امکان سنجی جهت پیاده سازی
تایید	۰.۰۰۰	۳۱.۷۴۲	۰.۰۲۵	۰.۷۸۸	مشاوره متولیان مدیریت آموزشی در برقراری فضای یادگیری -> امکان سنجی جهت پیاده سازی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	مشخص کردن برنامه ی آموزشی و تعیین حد و حدود -> برنامه ریزی دقیق
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	مشورت با نخبگان و صاحب نظران مختلف -> برنامه ریزی آموزشی
تایید	۰.۰۰۰	۴۸.۹۸۴	۰.۰۱۸	۰.۸۷۱	معرفی مدیران متخصص -> شناسایی منابع آموزشی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	مهارت ها اطلاعاتی آموزشی -> توسعه مهارت فردی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	میزان ارزش افزوده آموزشی -> توسعه ارزش
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	نگهداری متخصصین کلیدی -> استفاده از متخصصین آموزش
تایید	۰.۰۰۰	۲۹.۳۰۳	۰.۰۲۸	۰.۸۱۷	نیازسنجی آموزشی مناسب با نیاز سازمان -> شناسایی منابع آموزشی
تایید	۰.۰۰۰	۴۰.۹۲۸	۰.۰۲۰	۰.۸۳۸	هم افزایی اطلاعاتی و ایجاد چرخه های فکری ایده پردازانه -> قابلیت‌های برتر آموزشی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	همگام کردن کارکنان با کلاس مجازی -> مهارت‌های تلفیقی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	پر کردن زمان آموزش مطلوب -> حفظ محیط یادگیری
تایید	۰.۰۰۰	۳۰.۷۴۸	۰.۰۲۸	۰.۸۵۸	پیوند با برنامه های آموزشی دانشگاه -> ارتباطات با دانشگاه
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	کارایی در عملکرد و نسبت برودندها به دروندادها -> افزایش کارایی
تایید	۰.۰۰۰	۲۹.۴۹۰	۰.۰۲۷	۰.۷۹۱	کاربر پسند بودن محتوای الکترونیکی -> امکانات چندرسانه ای

نتیجه روایی	سطح معنی داری	آماره تی	خطا	بار عاملی	متغیر
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	کارگاه‌های درون سازمانی -> فضای سازمانی
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	کاهش بی نظمی و آشفتگی در فرایند یادگیری -> یادگیری پایدار
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	کاهش ریسک سازمان -> شناسایی تغییرات سریع
تایید	۰.۰۰۰	۲۴.۸۳۵	۰.۰۳۱	۰.۷۶۸	کاهش هزینه‌های یادگیری -> امکانات چندرسانه ای
تایید			۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	کاهش هزینه‌های یادگیری -> هزینه درک شده آموزشی
تایید	۰.۰۰۰	۴۷.۸۹۴	۰.۰۱۸	۰.۸۷۰	کاهش هزینه‌های آموزشی -> وجود سیستم جامع آموزشی

لازم است مقداری بالای ۰/۶ اختیار کند. این شاخص نیز برای تمامی متغیرهای پژوهش بالاتر از حد مجاز بوده است. برای بررسی پایایی متغیرهای پژوهش از دو شاخص پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شده است. پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بنا به گفته فورنر و لارکر (۱۹۸۱) بایستی ۰/۷ یا بالاتر باشد که نشان از کافی بودن همگرایی درونی دارد. سازگاری درونی همان پایایی است که هم از آلفای کرونباخ استفاده می‌شود و هم از پایایی ترکیبی. هر دو شاخص به بررسی سازگاری درونی می‌پردازند. برای تمامی متغیرهای پژوهش مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از ۰/۷ بزرگتر شده اند که نشان از پایایی ابزار اندازه گیری می‌باشد.

یکی از شاخص‌های بررسی روایی همگرا شاخص متوسط واریانس استخراج شده استفاده شده است. متوسط واریانس استخراج شده، یک مقیاس از همگرایی در میان مجموعه ای از گویه‌های مشاهده شده یک ساختار است. در واقع یک درصدی از واریانس شرح داده شده در میان گویه‌ها است. این متوسط واریانس استخراجی بایستی بالاتر از ۰.۵ باشد تا اعتبار همگرا تایید شود (فورنل و لارکر ۱۹۸۱). همان طور که در جداول بالا مشاهده می‌شود مقدار این متغیر برای سازه‌های مدل دارای مقدار میانگین واریانس تبیین شده بالاتر از ۰/۵ شده است و نشان از تایید روایی همگرا در مدل است. از دیگر شاخص‌های روایی همگرا شاخص رانو از نظر هنسلر و همکاران می‌باشد که

جدول ۴. بررسی اعتبار همگرایی مدل

Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability	rho_A	Cronbach's Alpha	متغیر
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	آماده سازی مواد آموزشی
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	آموزش پذیری کارکنان
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	آموزش‌های درون سازمانی
۰.۶۸۰	۰.۸۶۴	۰.۷۷۰	۰.۷۶۵	اجرا و ارزشیابی الکترونیک
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	ارایه محتوا
۰.۶۳۷	۰.۸۴۰	۰.۷۳۵	۰.۷۱۵	ارتباطات با دانشگاه
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	ارزیابی آموزش و محیط یادگیری
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	ارزیابی یادگیرندگان
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	استفاده از متخصصین آموزش
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	اعتمادسازی
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	افزایش کارایی
۰.۶۱۴	۰.۸۶۴	۰.۷۹۷	۰.۷۹۱	امکانات چندرسانه ای
۰.۵۹۲	۰.۸۵۳	۰.۷۷۱	۰.۷۷۰	امکان سنجی جهت پیاده سازی
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	انصاف در فرایندهای آموزش
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	انعطاف پذیری در یادگیری
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	انگیزش کارایی برای یادگیری

Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability	rho_A	Cronbach's Alpha	متغیر
۰.۵۶۷	۰.۸۳۹	۰.۷۵۶	۰.۷۴۷	انگیزه و استعداد
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	برنامه ریزی آموزشی
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	برنامه ریزی دقیق
۰.۵۴۵	۰.۸۵۶	۰.۷۹۳	۰.۷۸۸	برنامه ریزی و هدف گذاری
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	بهره وری
۰.۵۴۵	۰.۹۲۷	۰.۹۱۹	۰.۹۱۶	بهبود سازی فرایندهای آموزش
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	تخصص گرایی
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	ترغیب ذهنی
۰.۶۱۱	۰.۹۰۳	۰.۸۸۱	۰.۸۷۰	تعامل با صنعت
۰.۵۱۴	۰.۸۵۴	۰.۸۲۸	۰.۸۰۱	تعاملات آموزشی
۰.۵۷۳	۰.۹۴۱	۰.۹۳۵	۰.۹۳۰	تعیین اهداف آموزشی
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	تفکر جدید آموزشی
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	تقویت دانش کارکنان
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	توسعه ارزش
۰.۷۲۲	۰.۹۱۲	۰.۸۷۳	۰.۸۷۲	توسعه الگوهای آموزش منابع انسانی
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	توسعه مزیت رقابتی
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	توسعه مهارت فردی
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	حفظ محیط یادگیری
۰.۶۱۵	۰.۹۱۷	۰.۹۰۲	۰.۸۹۳	درک و شناخت
۰.۸۱۸	۰.۹۰۰	۰.۷۷۷	۰.۷۷۷	رفتارهای آرمانی
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	روحیه یادگیری
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	روش های آموزشی
۰.۵۲۸	۰.۷۸۶	۰.۶۷۵	۰.۷۵۹	سازمان یادگیرنده
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	سهولت دسترسی
۰.۶۳۷	۰.۹۳۳	۰.۹۱۹	۰.۹۱۸	شاخص های یادگیری
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	شایستگی
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	شناسایی تغییرات سریع
۰.۶۶۸	۰.۹۴۱	۰.۹۳۰	۰.۹۲۸	شناسایی منابع آموزشی
۰.۵۱۲	۰.۹۰۲	۰.۸۸۸	۰.۸۷۵	شیوه های آموزشی
۰.۵۳۰	۰.۸۵۷	۰.۸۱۴	۰.۸۰۸	طراحی آموزشی مطلوب
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	عدالت آموزشی
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	فضای سازمانی
۰.۷۲۲	۰.۹۱۲	۰.۸۷۳	۰.۸۷۲	قابلیتهای برتر آموزشی
۰.۷۵۹	۰.۸۶۲	۰.۷۸۳	۰.۷۹۵	محتوای آموزشی
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	مدیریت استعداد
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	مدیریت زمان در یادگیری
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	مشارکت آموزشی
۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	مشارکت با کارکنان

متغیر	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
مشوق های یادگیری و نظام انگیزش	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰
مضمون	۰.۹۷۸	۰.۹۸۱	۰.۹۷۹	۰.۵۴۲
منابع انسانی چابک	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰
مهارت یادگیری	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰
مهارت های تلفیقی	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰
نظام نوین یادگیری و یاددهی	۰.۷۳۲	۰.۶۴۵	۰.۸۰۴	۰.۵۸۰
نهادینه کردن آموزش	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰
نگرش مدیران نسبت به منابع انسانی	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰
هزینه درک شده آموزشی	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰
وابستگی به آموزش های تعریف شده	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰
وجود سیستم جامع آموزشی	۰.۸۸۰	۰.۸۸۱	۰.۹۲۶	۰.۸۰۶
ویژگی های کارکنان	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰
چابکی سازمانی	۰.۸۸۲	۰.۸۸۴	۰.۹۱۱	۰.۶۳۱
کاربردهای آموزشی	۰.۷۷۰	۰.۷۷۰	۰.۸۵۳	۰.۵۹۲
یادگیری مستمر	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰
یادگیری پایدار	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰
یکپارچگی تمرکز	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰
یکپارچگی دانش	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰

## بحث و نتیجه گیری

منابع انسانی از نوع نظری هستند تا تجربی و میدانی، اما در این پژوهش افزون بر آنکه به مرور نسبتاً گسترده ای از مطالعات داخلی و خارج از کشور در موضوع پدیده مورد مطالعه پرداخته شده است، یک مطالعه بر شواهد عملی از دیدگاه خبرگان و مناظر مختلف به پدیده مورد مطالعه انجام شده است. از سوی دیگر، در بین مطالعات پیشین، پژوهشی که مسئله و هدف اصلی آن شناسایی مجموعه گسترده ای از صنایع، پیامدهای آن و ارائه به صورت یک نظریه یا الگوی مستخرج از آن باشد یافت نشد. به عبارت دیگر، در پژوهشهای پیشین صرفاً تعداد محدودی از عوامل به شکل نظری و یا تجربی مورد طرح و بحث (نه تبیین) قرار گرفته است. باین حال، در این پژوهش به طور گسترده و عمیق به شناسایی، توصیف و تبیین پدیده آموزش منابع انسانی در بانکداری دولتی مبتنی بر یادگیری تلفیقی پرداخته شده است به طوری که برخی از مقالات و مفاهیم استخراج شده در پژوهش حاضر در مطالعات پیشین مدنظر قرار نگرفته است، بنابراین پژوهش پیش رو توانسته جزئیات بیشتری که در الگوی

به نظر می رسد پیچیدگی و اهمیت فعالیت های مبتنی بر چابکی سازمانی در بانکها به آن اندازه افزایش یافته است که حتی کوچک ترین موسسه مالی و اعتباری نیز به عنوان یک موضوع کلیدی در رقابت شدید از آن سود می برد و به عنوان راهکاری برای حل و فصل مسائلی مانند بهبود مدل کسب و کار آموزشی، مزیت رقابتی، اثربخشی سازمانی و تغییر فرآیند کسب و کار مبتنی بر تحولات دیجیتالی مطرح می شود. از سوی دیگر، هوشمندی رقابتی به عنوان یک عنصر فعال کننده حیاتی بانک ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و در حال تغییر امروزی به شمار می آید. بانک هایی که از آموزش منابع انسانی بالاتری برخوردار هستند، در زمینه اعمال واکنش در برابر محیط های جدید دیجیتالی در حال تغییر سریع تر عمل کرده و توانایی توسعه قابلیت های جدیدی را خواهند داشت که به آنها اجازه می دهد به اثربخشی بهتری دست یابند. اغلب مطالعات انجام شده در زمینه آموزش



پژوهش است. چرا که در زمینه آموزش مبتنی بر یادگیری تلفیقی نقش مهمی در سیستم آموزشی کشور برعهده دارد، پژوهش های بسیار اندکی صورت گرفته که خود این عامل ضرورت تئوریک انجام پژوهش حاضر را به اثبات می رساند. بنابراین، با توجه به نقش مهم آموزش منابع انسانی مبتنی بر یادگیری تلفیقی در رشد سازمان ها، در هر صنعتی که فعالیت می کند و تعداد کم پژوهش های صورت گرفته در این زمینه در ایران، بزرگ ترین سهم این پژوهش، ایجاد درک عمیق تری به حوزه خدمات است. براین اساس پیشنهاد می رود در طراحی برنامه های آموزشی مریبان رابطه بین بانک در این برنامه ها و ساختار پاداش مشخص شود. بانک در برنامه های انگیزشی اگرچه موجب رشد حرفه ای در حوزه یادگیری تلفیقی خواهد شد، برقراری رابطه با ساختار پاداش میتواند انگیزه افراد را برای شرکت در این برنامه ها افزایش دهد.

افزایش توان، مهارت، درک محیطهای جدید، آگاهی از دانش روز، علم و فناوری مستلزم ارائه آموزشهای نظاممند، صحیح، منطقی و مداوم کارکنان است. تعیین و بهره گیری از روشهای نوین آموزشی اعم از کارگاهی، متناسب با آموزش دهنده و آموزش گیرنده، پروژه های و محتوایی آن و تدارک ابزار، تجهیزات و نرم افزار در محیطه ای شبیه سازی شده، آموزش مداوم اولیا و ایجاد زمینه ارتقای علمی و حرفهای مریبان، مشارکت و براساس یافته های جدید علمی پژوهشی، توجه به سبکهای یادگیری در تهیه محتوا، مواد آموزشی و روشها به کودکان، توجه به اصول و چارچوبهای بهره گیری از مدل مناسب و نوع مدل مورد بهره گیری در بانک، زمینه اجرا، ارزیابی و تحقق مناسبتر اهداف نظری آموزشی این دوره را فراهم می کند و نتایج و پیامدهای آن میتواند موجبات تحقق اهداف بانک و بهره مندی برنامه ریزان و مدیران بانکی را فراهم سازد.

به مدیران پیشنهاد می شود در تدوین راهبردهای مبتنی بر نهادینه کردن آموزش، به اهمیت ارزیابی باورها و ارزشهای اساسی و آینده نگری چندجانبه از سوی مدیران توجه داشته باشند و در این راستا به مواردی همچون توسعه اعتماد بنفس در فرایند یادگیری و ارزیابی دیدگاههای مختلف در این زمینه در همه سطوح توجه زیادی مبذول دارند

آموزش منابع انسانی در بانکداری دولتی مبتنی بر یادگیری تلفیقی می تواند به صنعت بانکداری کمک کنند را معرفی کند. افزون بر این پژوهش محدودیت خاصی را برای شمول انواع صنایع خدماتی که ممکن است در پژوهش های بعدی شناسایی شوند را ایجاد نمی کند. در همین راستا در پژوهش حسینجانی (۱۳۹۸) در ارزیابی نقش یادگیری الکترونیکی در ارتقای آموزش منابع انسانی به این نتیجه رسید که آموزش منابع انسانی که یادگیری الکترونیکی می تواند تاثیر مثبت و سازنده ای در بهبود عملکرد آموزشی و ارتقاء کیفیت آن داشته باشد. بوبان و همکاران (۲۰۲۰) نیز تاثیر آن بر ارتقای ارزش آفرینی برند و موقعیتیابی برند بسیار مهم تر است. همچنین ب تانیشا و همکاران (۲۰۲۰) نیز در مطالعات خود به نقش یادگیری ترکیبی و تاثیر مثبتی بر روی دستاوردهای آموزشی بخصوص در مدیریت و پشتیبانی از آموزش از راه دور اشاره کرده اند. در همین راستا، از نظر اسمیت و هیل (۲۰۱۹) سازمان هایی که ظرفیت بیشتر در مدیریت کردن یادگیری تلفیقی دارند، سریعتر و بهتر از سازمان های غیر نوآور قادر خواهند بود به چالش های محیطی پاسخ دهند، که این به نوبه خود عملکرد کارکنان و سیستم آموزشی را افزایش می دهد. از این رو فهم چگونگی اجرای یادگیری تلفیقی آن قطعا مهم است در همین راستا شیوه اجرای این رویکرد یادگیری اغلب همراه با تغییر بوده و به عنوان نگرش جدیدی که به تغییر نظام آموزشی منجر شده و دیده می شود.

پژوهشگرانی مانند اوستون و همکاران (۲۰۱۹) و لی و همکاران (۲۰۱۹) نیز تاکید دارند نقطه آغازین اجرای یادگیری تلفیقی در نظام آموزشی نیز به شدت به دانش، تخصص و تعهد منابع انسانی به عنوان ورودیهای اصلی در فرآیند توسعه آموزش وابسته است. بنابراین از آنجا که این مقوله به عنوان رویکردی جدید و تقریباً مغفول مانده است، با انجام چنین پژوهش هایی، سیاست گذاران سازمانی، در سطح کلان و مسئولان امر در بانکها و آموزش عالی میتوانند با آگاهی و اشراف به منابع و روشهای روبرویی با یادگیری تلفیقی، سیاست گذاری و راهبرد مؤثرتری بگیرند، از طرفی خلأ پژوهش های موجود در این حوزه در ایران و سایر کشورها یکی دیگر از دلایل ضرورت انجام این

باعث ترغیب آنها به خلاقیت و نوآوری می‌شود و همواره در تلاش و پیگیری فرصت‌های جدید در اثربخشی آموزشی برمی‌آیند.

در راستای پیشنهادها به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که با استفاده از تکنیک دلفی فازی به شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های آموزش منابع انسانی در صنعت بانکداری مبادرت شود، همچنین پیشنهاد می‌شود تأثیرات یادگیری تلفیقی بر مفاهیم با مقاربت معنایی مقتضی سنجیده شود.

ایجاد رویکرد و برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک بر مبنای امکانات چندرسانه‌ای، در شرایط بحرانی در مدیران تمام بخش‌های بانکداری دولتی و همچنین با ایجاد گروه‌های جمع‌آوری و توزیع اطلاعات از نیازهای مشتریان و حرکات رقبا در محیط تلاطمی و رقابتی کنونی می‌تواند راهکاری ضروری برای بهبود و ارتقا تدوین نقشه راه توسعه طرح‌های تحولی پیشرفته و بکارگیری آنها در توسعه یادگیری تلفیقی باشد. ایجاد روحیه ریسک‌پذیری در میان بخش منابع انسانی تمام بخش‌ها



## منابع

- احمدی، غلامعلی، روحی، ندا (۱۳۹۳) بررسی تمایز یادگیری تلفیقی با یادگیری الکترونیکی و یادگیری سنتی (چهره به چهره) در آموزش ریاضی، *مجله روانشناسی*، دوره ۳، شماره ۲ تابستان ۱۳۹۳ صفحه ۷-۲۶.
- فتاحی، قربانعلی (۱۳۹۸) مطالعه جایگاه رشته دانشگاهی آموزش و بهسازی منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز.
- قربان نیتی، کمال (۱۳۹۷) نقش ابعاد جو آموزش سازمانی و جهت گیری یادگیری شخصی بر یادگیری حرفه ای کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تبریز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- شهبایی، اراحله، حسینی، فرزانه، سامعی، مهدی (۱۳۹۷) بررسی اثر آموزش مجازی در ارتقای کیفیت خدمات کارکنان دولت به کمک داده کاوی، سومین کنفرانس ملی فناوری در مهندسی برق و کامپیوتر.
- کیوانی و همکاران (۱۳۹۶) جایگاه آموزش در توسعه منابع انسانی سازمان های عصر، *مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه* سال دوم دی ۱۳۹۶ شماره ۵ (پیاپی ۷). میر، فهمیه، جهانانیده، مرضیه (۱۳۹۷) ضرورت و جایگاه آموزش منابع انسانی در سازمانها، *مجله بین المللی ملل*.
- ابیلی، خدایار، سید کمال خرازی مهدی سبحانی نژاد (۱۳۹۴) تدوین الگوی اثربخش انتقال یادگیری در راستای بازگشت سرمایه در توسعه منابع انسانی با تأکید بر مدیریت شهری، *اقتصاد و مدیریت شهری* سال سوم تابستان ۱۳۹۴ شماره ۱۱.
- درود، فرزانه (۱۳۹۸) بررسی تأثیر آموزش و عوامل انتقال آموزش بر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش آذربایجان غربی، پایان نامه دانشگاه ارومیه، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- کریمی، حسین، محسنی زاده، مصطفی (۱۳۹۸) بررسی یادگیری تلفیقی و اثر بخشی آن در آموزش پرستاری، دوره ۱۰، شماره ۱ بهار ۱۳۹۸ صفحه ۲۹-۴۰.
- رحمتی، محمد (۱۳۹۶) بررسی بهبود عملکرد آموزش در مدیریت منابع انسانی پروژه های عمرانی با استفاده از ماتریس SWOT (مطالعه موردی شرکت آب و فاضلاب مشهد)، *موسسه آموزش عالی خاوران*.
- سلیمانی، نادیا (۱۳۹۵) طراحی و اعتبارسنجی الگوی گیمیفیکیشن در آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- Andersson, A. (2017). Seven major challenges for e-learning in developing countries: Case study eBIT, Sri Lanka. *International Journal of Education and Development using ICT*, 4(3), 45-62.
- Beaudoin, M. (2016). Issues in distance education: A primer for higher education decision makers. *New Directions for Higher Education*, 173, 9-19.
- Calvo, N; & Rungo, P. (2010). Analysis of Emerging Barriers for E-learning Models: An Empirical Study. *European Research Studies journal*, 13(4), 33-43.
- Cheng, B; Wang, M; Moormann, J; Olaniran, B; & Chen, N. S. (2012). The effects of organizational learning environment factors on e-learning acceptance. *Computers & Education Journal*, 58(3), 885-899.
- Hodavand, S. (2018). Preconditions and challenges of using information technology in organizational training. *Journal of IT Management*, 65, 65-71. (In Persian).
- Keengwe, J; Kidd, T; & Blankson, K. (2014). Faculty and Technology: Implications for Faculty Training and Technology Leadership. *International Journal of Educational Telecommunications*, 18(1), 23-28.
- Khalid, M. M; Ashraf, M; Yousaf, U; & Rehman, C. A. (2011). Assessing Impact of Management Support on Perceived Managerial Training Effectiveness in Public Organizations of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 22(1), 106-125.
- Khan, M; Hossain, S; Hasan, M; & Clement, C. K. (2012). Barriers to the introduction of ICT in to education in Developing Countries: The Example of Bangladesh. *Online Submission*, 5(2), 61- 80.
- Kheyrandish, M. (2011). Feasibility pattern of executing virtual education. *Iranian Quarterly of Education Strategies*, 4(3), 137-142. (In Persian).
- Li, C; He, J; Yuan, C; Chen, B; Sun, Z; (2019). The effects of blended learning o knowledge, skills, and satisfaction in nursing students: a meta-analysis. *Nurse Educ. Today* 82, 51-57.
- Lee, N.J; Chae, S.M; Kim, H; Lee, J.H; Min, H.J; Park, D.E; (2019). Mobile-based

- video learning outcomes in clinical nursing skill education: a randomized controlled trial. *Comput. Inform. Nurs.* 34 (1), 8–16.
- Lee, Y.H; Hsieh, Y. CH; & Ma, CH.Y. (2017). A model of organizational employees' e-learning systems acceptance. *Knowledge-Based Systems*, 24(12), 768-785.
- Lee, B. C; Yoon, J. O; & Lee, I. (2009). Learners' Acceptance of e-Learning in South Korea: Theories and Results. *Computers & Education*, 53, 1320-1329.
- Liu, S. H; Liaw, H. L; & Pratt, J. A. (2019). Impact of media richness and flow on e-learning technology acceptance. *Computers & Education*, 52, 599–607.
- Malak Mohamadi, M; Shirvani, Z; Khaluzade, S; & Malak Mohamadi, M. (2015). The challenges of implementing e-learning in developing countries. *Presented at Second Internashional Conference on Management Challenges and Solutions*. (In Persian).
- Musingafi, M. C; Mapuranga, B; Chiwanza, K; & Zebron, S. (2015). Challenges for Open and Distance Learning (ODL) students: Experiences from students of the Zimbabwe Open University. *Education and Practice*, 6(18), 59-66.
- Roy, A. (2015). Barriers to e-learning in SMEs - Are they still there? E-learning -Instructional Design, Organizational Strategy and Management. Additional information is available at the end of the chapter <http://dx.doi.org/10.5772/61131>.
- Safford, K; & Stinton, J. (2016). Barriers to blended digital distance vocational learning for non-traditional students. *British Journal of Educational Technology*, 47(1), 135-150.
- Hsu, L.L; Hsieh, S.I; (2014). Factors affecting metacognition of undergraduate nursing students in a blended learning environment. *Int. J. Nurs. Pract.* 20 (3), 233–241.
- Sun, P. C; Tsai, R. J; Finger, G; Chen, Y. Y; & Yeh, D. (2018). What Drives a Successful e-Learning? An Empirical Investigation of the Critical Factors Influencing Learner Satisfaction. *Computers and Education*, 50(4), 1183-1202.
- Owston, R; York, D.N; Malhotra, T; (2019). Blended learning in large enrolment courses: Student perceptions across four different instructional models. *Australasian Journal of Educational Technology* 35 (5), 29–45
- Shorey, S; Siew, A.L; Ang, E; (2018). Experiences of nursing undergraduates on a redesigned blended communication module: a descriptive qualitative study. *Nurse Educ. Today* 61, 77–82.
- Zhang, W; Zhu, C; (2017). Review on blended learning: identifying the key themes and categories. *International Journal of Information and Education Technology* 7 (9), 673–678
- Tari, F; Shams, Gh; & Rezaei Zadeh, M. (2017). Identifying and modelling of challenges of implementing e-learning in the Iranian National Gas Company: An Interpretive Structural Modeling (ISM) approach. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 4(14), 1-27. (In Persian).