

طراحی الگوی ارزیابی همسویی راهبردهای آموزش منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات  
در بانک‌های دولتی (مورد مطالعه: بانک کشاورزی)

Designing an assessment model for the alignment of human resource training strategies with  
information technology goals in state banks (case study: Agricultural Bank)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۱۰، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۲/۰۳/۲۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۴/۱۸

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

مریم سلیمی اسطلکی<sup>۱</sup>، حسن رنگریز<sup>۲\*</sup> و

مهدی خیراندیش<sup>۳</sup>

M.Salimi Estalki., (Ph.D student), H.Rangriz.,  
(Ph.D).. & M.Kheirandish., (Ph.D)

#### Abstract

**Objective:** The importance of paying attention to the alignment strategies of training and improvement of human resources with the goals of information technology and the lack of a model for this purpose for state banks formed the purpose of the present research based on compiling this model and explaining it in the Agricultural Bank. **Method:** This research is fundamental in terms of its purpose and practical in terms of its use, in which the exploratory mixed method was used. The present research was conducted in two phases. In the first phase, the model for evaluating the alignment of human resource training strategies with information technology goals in state banks was calculated, and in the second phase, the state of applying the aforementioned strategies in the central offices of the Agricultural Bank was evaluated. In the first phase, a structured interview tool was used, and in the second phase, a survey strategy and a researcher-made questionnaire tool were used. In the first phase, the statistical population included senior managers and high-level managers of state-owned banks, and in the second phase, it included the personnel of the central offices of the Agricultural Bank, from the level of experts to knowledgeable managers. In the first phase, the statistical sample was continued through purposeful and snowball sampling until theoretical saturation was reached. In the second phase, the data were analyzed using the open coding method and binomial test with the help of SPS software. **Findings:** The strategies for aligning human resources training with information technology goals in state banks are: Delphi techniques, error analysis techniques, important event techniques, face-to-face training, offline non-present training (clips and pamphlets, etc.), online non-presence training ( Webinar), teacher-student training, response assessment, learning assessment, behavior assessment and outcome assessment. Among the aforementioned strategies, the following strategies are used significantly in the central offices of Agricultural Bank compared to other strategies: Delphi technique and important event technique, teacher-student training and face-to-face training, offline non-face-to-face training (clips and pamphlets, etc.) and the strategy of evaluating the results. **Conclusion:** In order to align human resource strategies with information technology goals, it is suggested to managers of organizations; in order to evaluate the effectiveness of the trainings: The four levels of Kirkpatrick's model should be used. Also, in order to have effective educational methods: Teacher-apprentice strategies, non-attendance offline training (clips, pamphlets,...) and face-to-face training should be taken into consideration, and finally, error analysis techniques, important event techniques, and Delphi techniques should be used in order to carry out educational needs assessment.

**Keywords:** training of human resources, information technology goals, alignment strategies.

**چکیده**  
**هدف:** اهمیت توجه به همسویی راهبردهای آموزش منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات و عدم وجود الگویی به این منظور در بانک‌های دولتی، هدف پژوهش حاضر را جهت تدوین و تبیین این الگو در بانک کشاورزی شکل داد. **روش:** این پژوهش از نظر هدف، بنیادی و از نظر نوع استفاده، کاربردی است که در آن از روش آمیخته اکتشافی استفاده شده است. پژوهش حاضر در دو فاز انجام شد. در فاز اول الگوی ارزیابی همسویی راهبردهای آموزش منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات در بانک‌های دولتی احصاء شد و در فاز دوم، وضعیت به کارگیری راهبردهای مذکور در ادارات مرکزی بانک کشاورزی مورد سنجش قرار گرفت. در فاز اول از ابزار مصاحبه ساختاریافته و در فاز دوم از راهبرد پیمایش و ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. جامعه آماری در فاز اول شامل مدیران ارشد و مدیران رده بالای بانک‌های دولتی و در فاز دوم شامل پرسنل ادارات مرکزی بانک کشاورزی از سطح کارشناسی تا مدیران مطلع بود. نمونه آماری در فاز اول از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. و در فاز دوم داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری باز و آزمون دووجهی به کمک نرم‌افزار ای‌بی‌اس‌اس تحلیل شدند. **یافته‌ها:** راهبردهای همسویی آموزش منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات در بانک‌های دولتی عبارتند از: راهبردهای فن دلفی، فن تجزیه تحلیل خطا، فن رویداد مهم، آموزش حضوری، آموزش غیرحضوری آفلاین (کلیپ و جزوه و ...)، آموزش غیرحضوری آنلاین (وبینار)، آموزش استاد-شاگردی، ارزیابی واکنش، ارزیابی یادگیری، ارزیابی رفتار و ارزیابی نتایج. که از میان راهبردهای مذکور، راهبردهای ذیل در ادارات مرکزی بانک کشاورزی به‌طور معنی‌داری نسبت به سایر راهبردها استفاده می‌گردد: فن دلفی و فن رویداد مهم، آموزش استاد-شاگردی و آموزش حضوری، آموزش غیرحضوری آفلاین (کلیپ و جزوه و ...) و راهبرد ارزیابی نتایج. **نتیجه‌گیری:** به‌منظور همسوسازی راهبردهای منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات، به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد؛ به منظور ارزیابی اثربخشی آموزش‌های صورت پذیرفته؛ از چهار سطح مدل کرک پاتریک بهره گرفته شود. همچنین به منظور برخورداری از روش‌های آموزشی اثربخش؛ راهبردهای استاد-شاگردی، آموزش غیرحضوری آفلاین (کلیپ، جزوه...) و آموزش‌های حضوری مدنظر قرار گیرد و در نهایت به منظور انجام نیازسنجی آموزشی، از راهبردهای فن تجزیه تحلیل خطا، فن رویداد مهم و فن دلفی استفاده گردد.  
**کلیدواژه‌ها:** آموزش منابع انسانی، اهداف فناوری اطلاعات، راهبردهای همسویی

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۲- نویسنده مسئول؛ دانشیار مدعو گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

rangriz@khu.ac.ir

http://orcid.org/0000-0001-9327-4649

- ۳- استاد مدعو گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. استاد دانشگاه شهید ستاری، تهران، ایران.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

عملکرد زیرساخت‌های حیاتی در یک سازمان بستگی به عملکرد عامل‌های آن در سطوح مختلف مدیریتی، از کارکنان، تیم‌های عملیاتی و مدیریت ارشد دارد. و سازمان‌ها برای حفظ سطوح بالای عملکرد در شرایط چالش برانگیز و دشوار نیاز به درک این مهم دارند که عملکرد یک سازمان بیش از هر چیز وابسته به منابع انسانی آن سازمان است؛ که به دلیل حاکمیت ناکافی و نظارت بر ریسک، رهبری ضعیف، فرهنگ و ارتباطات ضعیف و مدیریت سلسله مراتبی به عنوان نقاط مشترک شکست شناخته شده‌اند؛ بر ضرورت آموزش تاکید می‌کند. افراد در هر سطح سازمانی برای ایجاد رفتارهای شایسته سازمانی و حفاظت از زیرساخت‌های حیاتی سازمان، به آموزش موثر نیاز دارند. از این نظر، آموزش موثر منابع انسانی برای سازماندهی و حفاظت از زیرساخت‌های حیاتی سازمان‌ها ضروری است (بورگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

شکی نیست که امروزه سازمان‌ها برای دستیابی به شایستگی، کاهش هزینه‌های رفاه و تصویر خوب از خود تلاش می‌کنند و برای رسیدن به این هدف و مدیریت منابع انسانی به روز و شایسته، آموزش یک عامل مهم کلیدی است. آموزش بر عملکرد منابع انسانی به ویژه در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. آموزش عملی، که در هر بخش از سازمان‌ها در حال انجام است بسیار مهم است. پس رونق، رقابت و موفقیت سازمان‌ها در گرو آموزش منابع انسانی آنهاست (ویدهوتس<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

امروزه سازمان‌ها به دلیل افزایش روزافزون رقابت و با توجه به افزایش جهانی شدن تغییرات تکنولوژی، سیاسی و اقتصادی با محیطی به سرعت در حال تغییر مواجه هستند بنابراین آموزش تنها چیزی است که به کارکنان در اتخاذ این تغییرات کمک می‌کند؛ از اینرو مدیران نباید از نشر علمی که به آنها داده می‌شود غافل شوند. مطالعه گذشته نشان می‌دهد که عدم آموزش به معنای عدم درک و حصول حقیقت است. آموزش هم برای سازمان و هم برای کارکنان، هر دو بسیار مهم است. مدیران باید بپذیرند آموزش بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد؛ پس برای افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان، بایستی در حین کار به کارکنان آموزش دهند؛ چراکه مسئولیت آموزش و توسعه کارکنان و ارائه کیفیت بهتر آنها بر عهده مدیر است بدیهی است مشارکت مدیران در تدوین برنامه‌های آموزشی و اجباری کردن آموزش برای کارکنان منجر به توسعه فردی کارکنان و تحقق این مهم بهبود عملکرد سازمان را به ارمغان خواهد آورد (همان منبع). از طرفی برای استفاده بهتر از نیروی انسانی لازم است ب فکر به روز نمودن آنها بود؛ به بیانی دیگر باید تمام الزامات محیط پویا به ویژه در بحث فناوری را مورد توجه قرار دهند (همان).

1- Borg et al

2- Vidhu-Vats

در شرایط امروز، موفقیت بلندمدت و مزیت رقابتی سازمان‌ها در گرو اهمیت دادن به منابع انسانی است، زیرا سایر منابع قابل تقلید هستند، جز منابع انسانی. از این رو؛ مهم است که اطمینان حاصل شود که منابع انسانی فعالیت‌های خود را داوطلبانه انجام می‌دهند. به عبارت دیگر، انگیزه افراد به کار عامل مهمی در موفقیت سازمان است. با این حال، نکته‌ای که در اینجا باید به آن اشاره کرد این است؛ انسان فقط در راستای انگیزه‌های اقتصادی و داشتن یکسری نیازها به عنوان موجودی اجتماعی عمل نمی‌کند. علاوه بر این، اکثر سازمان‌های امروزی اذعان دارند که کارکنان خوب آموزش دیده یک عامل حیاتی برای موفقیت آنها هستند؛ بنابراین برای موفقیت سازمان‌ها در نقطه عزیمت باید عوامل آموزشی و انگیزشی را در نظر گرفت (اوزکسر، ۲۰۱۹).

آموزش یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه منابع انسانی است و مدیران آگاه و موفق، لزوم آموزش را به درستی می‌فهمند و توسعه منابع انسانی را یکی از الزامات سازمانی تلقی می‌کنند (فیلیپس، ۲۰۰۸). آموزش کارکنان باید بخش مهمی از فرایند برنامه‌ریزی باشد. زیرا موفقیت یا شکست فعالیت‌های سازمان به توانایی‌های کارکنان معطوف است. دستاوردهای سازمانی از بهره‌وری سازمانی منتج می‌شود که آن نیز در جای خویش با آموزش‌هایی که برای کارکنان فراهم می‌شود، ارتباط مستقیم دارد. این آموزش است که کارکنان را برای انجام وظایفی که از آنها انتظار می‌رود، آماده می‌کند (مصطفایی، ۱۳۹۱). بدین منظور بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌های آموزش ضمن خدمت را طراحی و اجرا کرده‌اند اگرچه آموزش ضمن خدمت اغلب در ارتباط با کارکنان جدید بکار می‌رود، اما برای به روزکردن و یا گسترش مهارت‌های کارکنان فعلی به هنگام ارائه روش‌ها و رویه‌های کاری جدید نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (برناردینگ، ۲۰۰۳).

اما این نکته قابل تأمل است که صرفاً آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند آموزش‌ها باید باتوجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شود تا نتیجه حاصله نیازهای موجود را برطرف سازد. در غیر این صورت آموزش‌ها بی‌فایده و حتی در مواردی باعث هدر دادن سرمایه‌های سازمان نیز می‌شود (عباسیان، ۱۳۸۵). در ضمن باید در نظر داشت که در اغلب سازمان‌ها، آموزشی که به کارکنان خود ارائه می‌کنند یا اصلاً مورد نیاز آنان نمی‌باشد و یا اینکه بستر به‌کارگیری آموخته‌ها در محیط کار فراهم نیست که در هر صورت این عوامل موجب بی‌نتیجه بودن آموزش‌ها خواهد شد (اسحاقی ابیانه، ۱۳۸۰). انحراف آموزش از مسیر اصلی خود و پا در بی‌راهه گذاشتن، هزینه‌های زیادی را ایجاد کرده

- 
- 1- Ozkeser
  - 2- Phillips
  - 3- Bernardin

منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات طراحی الگوی ارزیابی همسویی راهبردهای آموزش

است و فرصت‌ها را از دست می‌دهد. آموزش‌های بی‌موقع، بدون برنامه و هدف، بدون نیازسنجی و صرفاً به جهت انجام امر آموزش و هزینه کردن بودجه اختصاصی آن، انگیزه و توان را از کارکنان گرفته و سازمان را همچنان با مشکلاتش رها می‌نماید. بنابراین، به همان اندازه که آموزش کارکنان دارای اهمیت می‌باشد، بررسی و آسیب‌شناسی آموزش کارکنان حائز اهمیت است و بلکه بیشتر از آن (نوری و پیدایی، ۱۳۸۹). منابع انسانی سازمان متناسب با تغییرات محیط برون سازمان و درون‌سازمانی به‌ویژه تغییرات راهبردی استراتژیک سازمان، نیاز به آماده‌سازی و پرورش دارد. انتخاب‌های راهبردهای آموزشی در همسوسازی اهداف سازمان و مدیریت منابع انسانی نقش محوری ایفا می‌کند و این همسویی، با توجه به شرایط متحول محیط اقتصادی اجتماعی سازمان‌ها با پرورش و تقویت بینش، دانش و مهارت‌های تخصصی مدیران و کارکنان می‌تواند تأمین شود. و سازمان را از ویژگی‌های یادگیرندگی برخوردار نماید. انسان موجودی است تغییرپذیر با تحولات و توانایی‌های بالقوه بی‌شمار این توانایی‌ها باید ارزیابی شود و با تعلیم و تربیتی مطلوب از قوه به فعل درآید (میرسپاسی، ۱۳۸۹). گالاتی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی نشان دادند بسیار مهم است سازمان‌ها به سرعت برنامه‌های یادگیری و آموزشی را برای هدایت کارکنان تنظیم نمایند. مشاغل کاری آینده نیاز به انعطاف‌پذیری بالایی دارند، که مستلزم آن است که کارکنان به طور فزاینده‌ای مهارت‌های فنی و نرم افزاری، توانایی همکاری و ایجاد روابط عملکردی داشته و علاوه بر آن مهارت‌های جدید مورد نیاز صنعت را کسب نمایند. (جینگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳) نشان دادند پنج عامل - نیازهای دیجیتال مشتری داخلی، نوآوری دیجیتال صنعت، چالش‌های رقبا، حاکمیت نوآوری دیجیتال و نیازهای عصر دیجیتال - مدیریت منابع انسانی را به تحول دیجیتال هدایت می‌کنند. این ماهیت تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی، مانند محل کار دیجیتال، فرآیندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال، و خدمات دیجیتالی کارکنان را تجزیه و تحلیل نموده. و اشاره می‌کند در اجرای فرآیندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال (انتخاب، آموزش و توسعه، و عملکردهای ارزیابی) بایستی به استفاده از فناوری‌های دیجیتال پیشرفته توجه گردد. (باریشیچ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲)، در یک بررسی از منظر برنامه ریزی، مدیریت پاداش، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، بهداشت و ایمنی، روابط کارکنان و همچنین تغییر آنها تحت تأثیر تحول دیجیتال، نشان دادند؛ اگرچه دیجیتالی شدن، به شدت به استفاده از روش‌ها و رویه‌های منابع انسانی تأثیر می‌گذارد اما نقش منابع انسانی در کمک به استراتژی

---

1-Galanti, T., Vincenzi, C., Buonomo, L., Benevene, P

2-Jing et al

3 -Barišić et al

دیجیتالی شدن به اندازه کافی مورد تاکید و توجه لازم قرار نگرفته است. (بکر و اشמיד<sup>۱</sup> ۲۰۲۰)، در پژوهشی استفاده از فناوری جدید، تغییرات ارزش افزوده، تغییرات ساختاری و تأمین مالی دیجیتال شدن را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های مطالعه نشان داد برای یک تحول دیجیتال جامع و موفق همیشه به استراتژی‌های دیجیتالی نیاز هست. با این حال، اگر شرکت‌ها استراتژی‌های دیجیتال داشته باشند، تفاوت‌های اساسی در طراحی آنها وجود خواهد داشت. (مارتینز<sup>۲</sup> و مارویلز<sup>۳</sup> ۲۰۱۹)، در بررسی مزیت آموزشی ترویج شده در فضای دیجیتال عمدتاً در رابطه با یادگیری مفاهیم مرتبط با مهندسی، حساب و ریاضیات نشان دادند روش‌های آموزشی ترویج شده اثربخش بوده اند. طوری که آن‌ها می‌توانند شایستگی‌های فنی سودمندی برای بازار کار داشته و یا خودشان یک کسب و کار را راه اندازی نمایند. بعلاوه آنها می‌توانند از تخیل خود استفاده کرده و راه‌حل‌های نوآورانه پایدار، اجتماعی، محلی و اقتصادی را برای حل مشکلات واقعی با پشتیبانی از انتقال دانش ضمنی و آشکار توسعه دهند. (ضیا الدینی و همکاران<sup>۴</sup> ۱۴۰۱)، نشان دادند در صورت اهتمام ورزیدن به توان‌های شناختی و رفتارهای چابک کارکنان و استقرار سیستم پرداخت مناسب عادلانه، می‌توان شاهد چابکی منابع انسانی در سازمان بود. (حسینی شکیب و رستمی<sup>۵</sup> ۱۳۹۷)، نشان دادند که چابکی سازمان به طور قابل توجهی متأثر از استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی منابع انسانی در سازمان هاست. (فاروق و دیگران<sup>۶</sup> ۲۰۱۲)، دریافتند، علاوه بر اینکه فناوری اطلاعات ابزاری مهم برای تحقق عملکردهای منابع انسانی است، استفاده گسترده از آن باعث افزایش اثربخشی و کارایی منابع انسانی، صرفه جویی در زمان و هزینه می‌شود. همچنین فناوری اطلاعات، توزیع اطلاعات را در امتداد سلسله مراتب سازمانی تسهیل می‌کند، باعث تصمیم‌گیری سازمانی و مدیریت دانش می‌شود. آموزش الکترونیکی و استخدام الکترونیکی فرآیندهای جدیدی هستند که فقط با ابزارهای فناوری اطلاعات امکان‌پذیر می‌باشند. در عین حال فرایندهای جدید، در رابطه با اثربخشی و کارایی، هزینه و ارزش بیشتری را نسبت به فرآیندهای منابع انسانی سنتی، برای سازمان ایجاد می‌نمایند.

جهانی‌شدن و پویایی‌های اقتصاد در دهه‌های گذشته، سازمان‌ها را به جستجوی شیوه‌های جدید برای تقویت مزیت رقابتی وادار کرده است. یکی از مهم‌ترین اشکال این سرمایه‌گذاری، فراهم کردن دسترسی آسان و فزاینده به فناوری‌های انتقال آموزش است (همان منبع).

---

1- Beker & eshmid

2- Martins et al

3- SergioMaravilhas

4- Ömer Faruk Ünal

منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات طراحی الگوی ارزیابی همسویی راهبردهای آموزش

مباحث فوق نشان می‌دهد که در عصر حاضر به‌کارگیری آموزش‌های مجازی برای توسعه کارکنان سازمان، ضرورتی انکارناپذیر است. به این معنی که اولاً بدون برخورداری سازمان از سرمایه‌های انسانی مجهز به دانش و مهارت اطلاعاتی و ارتباطی، کسب مزیت رقابتی و دستیابی به بهره‌وری امری دشوار است، ثانیاً آموزش مجازی ابزار و روشی مؤثر برای آموزش و توسعه منابع انسانی به شمار می‌رود. در این راستا سازمان‌ها باید برای ایجاد ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و سرمایه‌گذاری در آموزش مجازی تلاش نمایند.

اما باید خاطر نشان کرد که این مزایا و قابلیت‌های ویژه آموزش مجازی زمانی محقق شده و قابل تداوم است که موانع فراروی آن به خوبی شناسایی شده و برای آنها راه حل‌هایی نیز در نظر گرفته شود؛ بنابراین به‌کارگیری آموزش مجازی بدون در نظر گرفتن موانع احتمالی آن بویژه در بعد مدرسان، احتمالاً منجر به بروز موانعی بر سر راه اجرای صحیح و استفاده از ظرفیت‌های آموزش مجازی در حیطه آموزش منابع انسانی خواهد شد؛ و در نتیجه، سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف و مأموریت‌هایشان با مشکل مواجه می‌کند.

از این رو، می‌توان گفت شناسایی موانع فراروی آموزش مجازی در حیطه آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از پیش‌نیازهای مهم موفقیت و اثربخشی این دوره‌ها می‌باشد (جعفری فر و همکاران، ۱۳۹۵).

همچنین در آموزش مجازی جایگاه مربی از انتقال‌دهنده صرف دانش و اطلاعات به تسهیل‌کننده فرایند آموزش تغییر می‌کند (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۰). اغلب مدرسان آموزش مجازی این تغییر نقش را نمی‌پذیرند و در برابر آن مقاومت می‌کنند؛ لذا مقاومت مدرسان در برابر تغییر نقش، دیدگاه‌ها، نگرش‌ها و روش‌های قدیمی آموزش و تبدیل آنها به روش‌های نوین یکی از مهم‌ترین موانع برای کاربرد تکنولوژی در فرایند آموزش است.

(عنایتی و همکاران، ۱۳۹۰) اشاره می‌کنند فقدان دانش و مهارت تکنولوژیکی مدرسان (مانند: دانش موضوعی، ارزیابی نیازهای آموزشی، جستجو در اینترنت، مدیریت اطلاعات، مهارت‌های مطالعه و سازماندهی، مهارت‌های مختص فناوری اطلاعات یکی از مهم‌ترین موانع آموزش مجازی محسوب می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهند که مدرسان اغلب نگرش و باور مثبتی نسبت به تکنولوژی و به‌کارگیری آن در فرایند آموزش و یادگیری ندارند (عنایتی و همکاران، ۱۳۹۰).

باتوجه به اهمیت و گسترش به‌کارگیری فناوری اطلاعات، بسیاری از سازمان‌ها شاهد بروز مشکلات و تناقضاتی در رابطه با عدم برآورده شدن نیازهای کسب‌وکار با توجه به حجم بالای سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات هستند (شهسواری پور و همکاران ۱۳۴۴). یکی از دلایل این تناقض عدم وجود همسویی بین محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی

مدیران ارشد، چابک سازی سازمان بانک ها و دیجیتال سازی سازمان بانک ها، (اهداف فناوری اطلاعات) با راهبردهای آموزش منابع انسانی است.

بنابراین به منظور پر کردن این خلاها و شکل گیری؛ همسویی بین محوریت تحول دیجیتال در تصمیم گیری های راهبردی مدیران ارشد، چابک سازی سازمان بانک ها و دیجیتال سازی سازمان بانک ها، با راهبردهای آموزش منابع انسانی، ضرورت دارد سازمان ها و مدیران ارشد بانک ها توجه ویژه ای به موضوع همسویی راهبردهای آموزش منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات، مبذول دارند. تا اهداف مدنظر محقق گردد. بانک کشاورزی به عنوان یکی از بانک های دولتی ایران که نقش کلیدی در صنعت کشاورزی و اقتصاد غیرنفتی دارد از پیشرفت فناوری اطلاعات غافل نبوده و سعی نموده خود را با آن همسو نماید اما این که تا چه حد توانسته در سیستم آموزش منابع انسانی خود با اهداف فناوری اطلاعات (محوریت تحول دیجیتال در تصمیم گیری های راهبردی مدیران ارشد، چابک سازی سازمان بانک ها و دیجیتال سازی سازمان بانک ها) همسو باشد، حائز اهمیت است. و از آنجا که الگویی به منظور سنجش و ارزیابی این همسویی یافت نگردید؛ لذا طراحی الگوی ارزیابی همسویی راهبردهای آموزش منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات که با شرایط موجود بانک ها سازگاری داشته و بتوان این مسئله را به طور مستمر پایش نمود، از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

اهمیت توجه به راهبردهای همسویی آموزش منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات و عدم وجود الگویی به این منظور برای بانک های دولتی، هدف پژوهش حاضر را مبتنی بر تدوین این الگو و تبیین آن در بانک کشاورزی شکل داد. سنجش و ارزیابی این همسویی در بانک کشاورزی مساله مهمی است؛ زیرا نتایج حاصل از آن می تواند در جهت تقویت بانکداری الکترونیک (تعهد کاری، حفظ اطلاعات محرمانه مشتریان و رازداری، صداقت و درستکاری) همسو با توسعه پایدار، به مدیران و سیاست گذاران بانک کمک نماید. با توجه به موارد فوق الذکر، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که راهبردهای همسویی آموزش منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات کدامند؟ و وضعیت این همسویی در ادارات مرکزی بانک کشاورزی چگونه است؟

## روش

پژوهش حاضر شامل دو فاز است. فاز اول؛ طراحی الگوی همسویی راهبردها (سؤال اول پژوهش) و فاز دوم؛ بررسی وضعیت همسویی راهبردها (میزان بهره گیری از راهبردهای همسو) در بانک کشاورزی (سؤال دوم پژوهش). اکنون روش پژوهش با توجه به این دسته بندی به شرح زیر است:

**در فاز اول؛** پژوهش از نظر هدف؛ بنیادی است زیرا الگویی جهت اندازه‌گیری همسویی راهبردهای آموزش منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات در بانک‌های دولتی طراحی و تدوین شده است. روش گردآوری داده‌ها؛ اکتشافی، پیمایشی است زیرا به‌منظور شناسایی راهبردهای همسویی مورد نظر به مطالعه ادبیات پرداخته شد و راهبردها شناسایی گردید، سپس در دو مرحله نظر خبرگان در مورد اهمیت و ضرورت توجه به هر کدام به‌صورت کلی و در بانک‌های دولتی به‌صورت مجزا مورد بررسی قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها نیز در مرحله اول فیش تحقیق جهت استخراج راهبردها از منابع بود، در مرحله دوم از مصاحبه ساختاریافته جهت بررسی اهمیت راهبردها استفاده شد و در مرحله سوم میزان ضرورت توجه به هر راهبرد در بانک‌های دولتی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته بررسی شد. جامعه آماری مرحله دوم شامل خبرگانی بود که علاوه بر داشتن مدرک تحصیلی دکترای تخصصی در رشته مدیریت منابع انسانی؛ دارای سابقه اجرایی نیز در این حوزه بودند و در مرحله سوم نیز از خبرگانی بهره گرفته که مدیران ارشد و مدیران رده بالای بانک‌های دولتی بودند. روش انتخاب اعضای نمونه آماری هدفمند بود به این صورت که افرادی با داشتن دانش و تخصص موردنظر برای نمونه انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌ها نیز تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. حجم نمونه مرحله دوم ۱۴ نفر و مرحله سوم ۲۰ نفر بودند. در نهایت داده‌های مرحله اول و دوم با استفاده از روش کدگذاری باز مدل ولمن ۲۰۰۳، (به منظور تحلیل محتوا برای بخش کیفی سؤال‌های ویژه اول و دوم؛ جداول کدگذاری باز مورد استفاده قرار گرفتند و با توجه به متنوع بودن این جداول؛ از دو مدل ولمن ۲۰۰۳) که مناسب‌ترین نوع جدول کدگذاری باز برای پژوهش حاضر بودند بهره گرفته شد. لازم به ذکر است که در یکی از مدل‌های ولمن به مفاهیم و تعداد تکرار آن‌ها پرداخته می‌شود و در مدل دیگر؛ مفاهیم و منابع آن‌ها بیان می‌گردد. در تحلیل داده‌های سؤال اول اصلی و سوالات فرعی آن از مدل اولی استفاده شد به‌طوری‌که در پژوهش حاضر منظور از مفاهیم؛ راهبردهای خرده نظام و منظور از تکرار آن‌ها؛ فراوانی تعداد پاسخ‌ها بود. در تحلیل سؤال اصلی دوم و سوالات فرعی آن نیز از این دو مدل به صورت ترکیبی استفاده شد. به این نحو که منظور از مفاهیم؛ راهبردها و منظور از تکرار آن‌ها؛ فراوانی تعداد پاسخ‌ها بودند؛ تحلیل شد و جهت تحلیل آمارهای استنباطی در پژوهش فوق از روش‌های ذیل استفاده شد:

و داده‌های مرحله سوم با استفاده از آزمون دوجمله‌ای و به کمک نرم‌افزار اسپس‌اس تحلیل شدند. لازم به ذکر است که سوالات پرسشنامه دارای طیف لیکرت پنج گزینه‌ای بود و در بررسی نسبت‌های آزمون دوجمله‌ای به دلیل بالا بردن دقت؛ گزینه‌های خیلی کم (۱) و کم (۲) را در گروه اول قرار داده و سه گزینه دیگر یعنی متوسط (۳)، زیاد (۴) و خیلی زیاد (۵) را در گروه دوم قرار



داده و بنابراین نسبت آزمون ۰/۴ در نظر گرفته شد. با توجه به موارد فوق الذکر می‌توان بیان نمود که رویکرد این فاز از پژوهش آمیخته (کیفی- کمی) است.

**در فاز دوم؛** پژوهش از نظر هدف؛ کاربردی است زیرا الگوی طراحی شده فاز اول در ادارات مرکزی بانک کشاورزی مورد سنجش قرار گرفت و نتایجی حاصل گردید که قابلیت کاربرد در ادارات مرکزی بانک کشاورزی را دارد. روش گردآوری داده‌ها؛ پیمایشی است زیرا به بررسی نظر خبرگان در مورد وضعیت راهبردهای شناسایی شده حاصل از فاز اول در بانک کشاورزی پرداخته شد. ابزار گردآوری داده‌ها نیز پرسشنامه محقق ساخته با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود. جامعه آماری این فاز خبرگان بانک کشاورزی که نسبت به موضوع مورد مطالعه آگاهی لازم را داشتند از سطح کارشناسی تا مدیران ارشد بودند. روش انتخاب اعضای نمونه آماری هدفمند بود به این صورت که افرادی با داشتن دانش و تخصص موردنظر برای نمونه انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌ها نیز تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. حجم نمونه ۱۷ نفر بودند. در نهایت داده‌ها با استفاده از آزمون دوجمله‌ای و نرم‌افزار (Spss26) مورد تحلیل قرار گرفت. در این فاز؛ نسبت آزمون دوجمله‌ای ۰/۶ در نظر گرفته شد و گزینه‌های ۱، ۲ و ۳ را در گروه اول قرار داده و دو گزینه دیگری را در گروه دوم قرار داده و بنابراین نسبت آزمون ۰/۴ در نظر گرفته شد. با توجه به موارد فوق‌الذکر می‌توان بیان نمود که رویکرد این فاز از پژوهش کمی است.

### خلاصه یافته‌ها

#### سؤال اول: راهبردهای همسویی آموزش منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات در بانک‌های دولتی کدامند؟

به‌منظور یافتن پاسخ سؤال فوق؛ در بخش کیفی پژوهش در مرحله اول راهبردها از ادبیات استخراج شد. در مرحله دوم ضرورت بهره‌گیری از آنها به‌منظور همسویی با اهداف فناوری اطلاعات از نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت که بر اساس مطالعه ادبیات؛ ۳ نوع خرده نظام شناسایی گردید و در مصاحبه ساختاریافته ضرورت بهره‌گیری از راهبرد آنها توسط خبرگان که اساتید دانشگاه بودند، پرسیده شد که ۱۴ نفر از آنان خرده نظام روش‌های نیازسنجی آموزشی ۱۲ نفر از خبرگان با راهبردهای فن دلفی و فن رویداد مهم و ۱۰ نفر از خبرگان با راهبرد فن تجزیه تحلیل خطا موافقت نمودند. و در خصوص راهبردهای خرده نظام روش‌های آموزشی، ۱۴ نفر از خبرگان موافق راهبردهای حضوری و استاد- شاگردی و ۱۳ نفر آنها موافق راهبردهای غیرحضوری آفلاین (کلیپ و جزوه و ...) و غیرحضوری آنلاین (وبینار) بودند. و در خصوص خرده نظام روش‌های ارزیابی اثربخشی آموزشی، ۱۴ نفر از خبرگان موافق راهبردهای ارزیابی واکنش و

منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات طراحی الگوی ارزیابی همسویی راهبردهای آموزش

رفتار ۱۲، نفر موافق راهبرد ارزیابی یادگیری و ۱۳ نفر با راهبرد ارزیابی نتایج موافقت نمودند. در نهایت به منظور یافتن داده‌های دقیق‌تر؛ یک بخش کمی و مختص بانک‌های دولتی به پژوهش اضافه گردید که در بخش کمی توسط پرسشنامه‌ای میزان ضرورت توجه به هریک از راهبردها؛ از نظر خبرگان بانکی بهره گرفته شد.

خلاصه‌ای از یافته‌های بخش کیفی پژوهش با استفاده از روش کدگذاری باز مدل ولمن (۲۰۰۳) در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۱: بررسی فراوانی اطلاعات دموگرافیک و پایه خبرگان

پرسشنامه		متغیر
درصد فراوانی	فراوانی	
۲۶/۷	۴	رئیس اداره کل
۴۶/۶	۶	رئیس اداره
۲۶/۷	۴	معاون اداره کل
۱۰۰	۱۴	کل
۱۳/۳	۲	مدیریت دولتی - رفتار سازمانی
۱۳/۳	۲	مدیریت دولتی - خط مشی گذاری
۲۶/۷	۴	مدیریت دولتی - مدیریت تحول
۱۳/۳	۲	مدیریت دولتی - تطبیقی و توسعه
۲۶/۷	۴	مدیریت دولتی - منابع انسانی
۱۰۰	۱۴	کل
۴۶/۷	۶	کارشناس ارشد
۵۳/۳	۸	دکتر
۱۰۰	۱۴	کل
۵۳/۳	۸	بلی
۴۶/۷	۶	خیر
۱۰۰	۱۴	کل

جدول ۲: راهبردهای آموزش منابع انسانی همسو با اهداف فناوری اطلاعات

روش تحلیل: کدگذاری باز  
عناصر جدول: خرده‌نظام‌ها و راهبردها  
روش گردآوری داده‌ها: مصاحبه  
مشارکت‌کنندگان: ۱-۱۴ نفر

فراوانی پاسخ‌دهندگان		مفهوم	
خرده‌نظام‌ها	راهبردها	راهبردها	خرده‌نظام‌ها
۱۴	۱۲	فن دلفی	روش‌های نیازسنجی آموزشی
	۱۰	فن تجزیه تحلیل خطا	
	۱۲	فن رویداد مهم	
۱۴	۱۴	حضور	روش‌های آموزشی
	۱۳	غیرحضور آنلاین (کلیپ و جزوه و ...)	
	۱۳	غیرحضور آنلاین (وبینار)	
۱۴	۱۴	استاد- شاگردی	روش‌های ارزیابی اثربخشی آموزشی
	۱۴	ارزیابی واکنش	
	۱۲	ارزیابی یادگیری	
	۱۴	ارزیابی رفتار	
	۱۳	ارزیابی نتایج	

فرض‌های آماری مرحله سوم پژوهش عبارتند از:

$H_0$ : راهبرد مذکور به‌طور معنی‌داری همسو با اهداف فناوری اطلاعات نیست.

$H_1$ : راهبرد مذکور به‌طور معنی‌داری همسو با اهداف فناوری اطلاعات است.

جدول ۳: راهبردهای خرده‌نظام روش‌های نیازسنجی آموزشی همسو با اهداف فناوری اطلاعات در

بانک‌های دولتی

اهداف	راهبرد	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده کل	نسبت آزمون	سطح معنی‌داری	نتیجه
معمولاً برای راهبردهای آموزشی در مدارس	فن دلفی	گروه ۱	$\leq 2$	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	$H_0$ رد
		گروه ۲	$> 2$	۱۶	۰/۱			
		کل		۱۶	۱/۰			
معمولاً برای راهبردهای آموزشی در مدارس	فن تجزیه تحلیل خطا	گروه ۱	$\leq 2$	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	$H_0$ رد
		گروه ۲	$> 2$	۱۶	۰/۱			
		کل		۱۶	۱/۰			
	گروه ۱	$\leq 2$	۰	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	$H_0$ رد

منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات طراحی الگوی ارزیابی همسویی راهبردهای آموزش

اهداف	راهبرد	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده کل	نسبت آزمون	سطح معنی داری	نتیجه
چابک‌سازی سازمان بانک‌ها	فن رویداد مهم	گروه ۲	>۲	۱۶	۰/۱	۰/۴	۰/۰۰	رد H <sub>0</sub>
		کل	>۲	۱۶	۱/۰			
	فن دلفی	گروه ۱	≤۲	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	رد H <sub>0</sub>
		گروه ۲	>۲	۱۶	۰/۱			
	کل	گروه ۱	≤۲	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	رد H <sub>0</sub>
		گروه ۲	>۲	۱۶	۰/۹			
	خطا	گروه ۱	≤۲	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	رد H <sub>0</sub>
		گروه ۲	>۲	۱۶	۱/۰			
	فن رویداد مهم	گروه ۱	≤۲	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	رد H <sub>0</sub>
		گروه ۲	>۲	۱۶	۰/۱			
	کل	گروه ۱	≤۲	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	رد H <sub>0</sub>
		گروه ۲	>۲	۱۶	۰/۱			
فن دلفی	گروه ۱	≤۲	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	رد H <sub>0</sub>	
	گروه ۲	>۲	۱۶	۰/۱				
کل	گروه ۱	≤۲	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	رد H <sub>0</sub>	
	گروه ۲	>۲	۱۶	۰/۱				
فن تجزیه تحلیل خطا	گروه ۱	≤۲	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	رد H <sub>0</sub>	
	گروه ۲	>۲	۱۶	۰/۱				
کل	گروه ۱	≤۲	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	رد H <sub>0</sub>	
	گروه ۲	>۲	۱۶	۰/۱				
فن رویداد مهم	گروه ۱	≤۲	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	رد H <sub>0</sub>	
	گروه ۲	>۲	۱۶	۰/۱				
کل	گروه ۱	≤۲	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	رد H <sub>0</sub>	
	گروه ۲	>۲	۱۶	۰/۱				

چابک‌سازی سازمان بانک‌ها

دیجیتال‌سازی محیط کار و فرهنگ

جدول ۳ نشان می‌دهد که مقدار سطح معناداری تمامی راهبردهای نیازسنجی آموزشی یعنی فن دلفی، فن تجزیه تحلیل خطا و فن رویداد مهم، کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ بوده و این به معنای رد H<sub>0</sub> است. به بیانی ساده تر با ضریب اطمینان ۰/۰۹۵ بین راهبردهای مذکور با اهداف فناوری اطلاعات مورد مطالعه همسویی معناداری وجود دارد.

جدول ۴: راهبردهای خرده نظام روش‌های آموزشی همسو با اهداف فناوری اطلاعات بانک‌های دولتی

اهداف	راهبرد	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده کل	نسبت آزمون	سطح معنی‌داری	نتیجه
محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد	حضور	گروه ۱	$\leq 2$	۲	۰٫۱	۰٫۴	۰٫۰۱۸	H0 رد
		گروه ۲	$> 2$	۱۴	۰٫۹			
		کل		۱۶	۱٫۰			
	غیرحضور ی آنلاین (وبینار)	گروه ۱	$\leq 2$	۵	۰٫۳	۰٫۴	۰٫۳۲۹	عدم رد H0
		گروه ۲	$> 2$	۱۱	۰٫۷			
		کل		۱۶	۱٫۰			
	غیرحضور ی آفلاین (کلیپ، جزوه و ...)	گروه ۱	$\leq 2$	۴	۰٫۳	۰٫۴	۰٫۱۶۷	عدم رد H0
		گروه ۲	$> 2$	۱۲	۰٫۸			
		کل		۱۶	۱٫۰			
	استاد - شاگردی	گروه ۱	$\leq 2$	۰	۰٫۰	۰٫۴	۰٫۱۰۰	H0 رد
		گروه ۲	$> 2$	۱۶	۰٫۱			
		کل		۱۶	۱٫۰			
حاکم‌سازی سازمان بانک‌ها	حضور	گروه ۱	$\leq 2$	۲	۰٫۱	۰٫۴	۰٫۰۱۸	H0 رد
		گروه ۲	$> 2$	۱۴	۰٫۹			
		کل		۱۶	۱٫۰			
	غیرحضور ی آنلاین (وبینار)	گروه ۱	$\leq 2$	۷	۰٫۴	۰٫۴	۰٫۴۷۳	عدم رد H0
		گروه ۲	$> 2$	۹	۰٫۶			
		کل		۱۶	۱٫۰			
	غیرحضور ی آفلاین (کلیپ، جزوه و ...)	گروه ۱	$\leq 2$	۱	۰٫۱	۰٫۴	۰٫۰۰۳	H0 رد
		گروه ۲	$> 2$	۱۵	۰٫۹			
		کل		۱۶	۱٫۰			
	استاد - شاگردی	گروه ۱	$\leq 2$	۰	۰٫۰	۰٫۴	۰٫۱۰۰	H0 رد
		گروه ۲	$> 2$	۱۶	۰٫۱			
		کل		۱۶	۱٫۰			
دیجیتال‌ساز ی محیط کار و فرهنگ	حضور	گروه ۱	$\leq 2$	۲	۰٫۱	۰٫۴	۰٫۰۱۸	H0 رد
		گروه ۲	$> 2$	۱۴	۰٫۹			

اهداف	راهبرد	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده کل	نسبت آزمون	سطح معنی داری	نتیجه
		کل		۱۶	۱/۰			
غیرحضور ی آنلاین (وبینار)	گروه ۱ گروه ۲	$\leq 2$	۵	۰/۳	۰/۴	۰/۳۲۹	عدم رد H0	
		$> 2$	۱۱	۰/۷				
		کل	۱۶	۱/۰				
غیرحضور ی آفلاین (کلیپ، جزوه و ...)	گروه ۱ گروه ۲	$\leq 2$	۴	۰/۳	۰/۴	۰/۱۶۷	عدم رد H0	
		$> 2$	۱۲	۰/۸				
		کل	۱۶	۱/۰				
استاد - شاگردی	گروه ۱ گروه ۲	$\leq 2$	۰	۰	۰/۴	۰/۰۰	رد H0	
		$> 2$	۱۶	۰/۱				
		کل	۱۶	۱/۰				

- جدول ۴ نشان می دهد که مقدار سطح معناداری روش های آموزش غیرحضوری آنلاین (وبینار) و غیرحضوری آفلاین (کلیپ، جزوه و ...)، بیش از سطح خطای ۰/۰۵ بوده و این به معنای عدم رد H0 است. به بیانی ساده تر با ضریب اطمینان ۰/۰۹۵ بین روش های مذکور آموزش با محوریت تحول دیجیتال در تصمیم گیری های راهبردی مدیران ارشد و دیجیتال سازی محیط کار و فرهنگ همسویی معناداری وجود ندارد. اما در راستای این هدف فناوری اطلاعات مقدار سطح معناداری روش های آموزش، حضوری و استاد - شاگردی کمتر از ۰/۰۵ بوده و همچنین نسبت گروه اول این راهبردها نیز کمتر از ۰/۴ است، بنابراین می توان بیان نمود که در سطح اطمینان ۰/۰۹۵ H0 رد شده و در نتیجه بین روش های مذکور آموزش با محوریت تحول دیجیتال در تصمیم گیری های راهبردی مدیران ارشد و دیجیتال سازی محیط کار و فرهنگ همسویی معناداری وجود دارد.
- همچنین جدول ۴ نشان می دهد نشان می دهد که مقدار سطح معناداری روش آموزش غیرحضوری آنلاین (وبینار) بیش از سطح خطای ۰/۰۵ بوده و این به معنای عدم رد H0 است. به بیانی ساده تر با ضریب اطمینان ۰/۰۹۵ بین روش های آموزش غیرحضوری آنلاین (وبینار) با چابک سازی سازمان بانک ها همسویی معناداری وجود ندارد. اما در راستای این هدف فناوری اطلاعات مقدار سطح معناداری روش های آموزش غیرحضوری آفلاین (کلیپ، جزوه و ...)، حضوری و استاد - شاگردی کمتر از ۰/۰۵ بوده و همچنین نسبت گروه اول این راهبردها نیز کمتر از ۰/۴ است، بنابراین می توان بیان نمود که در سطح

اطمینان ۰/۰۹۵ H0 رد شده و در نتیجه بین روش‌های آموزش مذکور با چابک سازی سازمان بانک‌ها همسویی معنا داری وجود دارد.

جدول ۵: خرده نظام روش‌های ارزیابی اثربخشی آموزشی همسو با اهداف فناوری اطلاعات در بانک‌های دولتی

اهداف	راهبرد	گروه	دس ته	تعداد	نسبت مشاهده شده کل	نسب ت آزمو ن	سطح معنی‌دار ی	نتیجه
محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد	ارزیابی واکنش	گروه ۱	$\leq 2$	۵	۰,۳	۰/۴	۰/۳۲۹	عدم‌رد H0
		گروه ۲	$> 2$	۱۱	۰/۷			
		کل		۱۶	۱/۰			
	ارزیابی یادگیری	گروه ۱	$\leq 2$	۱	۰/۱	۰/۴	۰/۰۰۳	رد H0
		گروه ۲	$> 2$	۱۵	۰/۹			
		کل		۱۶	۱/۰			
	ارزیابی رفتار	گروه ۱	$\leq 2$	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	رد H0
		گروه ۲	$> 2$	۱۶	۰/۱			
		کل		۱۶	۱/۰			
	ارزیابی نتایج	گروه ۱	$\leq 2$	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	رد H0
		گروه ۲	$> 2$	۱۶	۰/۱			
		کل		۱۶	۱/۰			
چابک‌سازی سازمان بانک‌ها	ارزیابی واکنش	گروه ۱	$\leq 2$	۶	۰,۴	۰/۴	۰/۵۲۷	عدم‌رد H0
		گروه ۲	$> 2$	۱۰	۰/۶			
		کل		۱۶	۱/۰			
	ارزیابی یادگیری	گروه ۱	$\leq 2$	۱	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	رد H0
		گروه ۲	$> 2$	۱۵	۰/۱			
		کل		۱۶	۱/۰			
	ارزیابی رفتار	گروه ۱	$\leq 2$	۱	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰	رد H0
		گروه ۲	$> 2$	۱۵	۰/۱			
		کل		۱۶	۱/۰			
	ارزیابی نتایج	گروه ۱	$\leq 2$	۰	۰/۰	۰/۴	۰,۰۰۰	رد H0
		گروه ۲	$> 2$	۱۶	۰/۱			
		کل		۱۶	۱/۰			
ارزیابی واکنش	گروه ۱	$\leq 2$	۵	۰,۳	۰/۴	۰/۳۲۹	عدم‌رد H0	
	گروه ۲	$> 2$	۱۱	۰/۷				
	کل		۱۶	۱/۰				

اهداف	راهبرد	گروه	دس ته	تعداد	نسبت مشاهده شده کل	نسب ت آزمو ن	سطح معنی دار ی	نتیجه
ارزیابی یادگیری		گروه ۱	$\leq 2$	۱	۰/۱	۰/۴	۰/۰۰۳	رد $H_0$
		گروه ۲	$> 2$	۱۵	۰/۹			
		کل		۱۶	۱/۰			
ارزیابی رفتار		گروه ۱	$\leq 2$	۰	۰	۰/۴	۰/۰۰	رد $H_0$
		گروه ۲	$> 2$	۱۶	۰/۱			
		کل		۱۶	۱/۰			
ارزیابی نتایج		گروه ۱	$\leq 2$	۰	۰	۰/۴	۰/۰۰	رد $H_0$
		گروه ۲	$> 2$	۱۶	۰/۱			
		کل		۱۶	۱/۰			

جدول ۵ نشان می دهد که مقدار سطح معناداری روش ارزیابی واکنش بیش از سطح خطا ۰/۰۵ بوده و این به معنای عدم رد  $H_0$  است. به بیانی ساده تر با ضریب اطمینان ۰/۰۹۵ بین روش ارزیابی اثربخشی واکنش با هر سه هدف فناوری اطلاعات مورد مطالعه همسویی معناداری وجود ندارد. اما در راستای این هدف فناوری اطلاعات مقدار سطح معناداری روش های ارزیابی اثربخشی آموزش شامل: ارزیابی یادگیری، ارزیابی رفتار و ارزیابی نتایج، کمتر از ۰/۰۵ بوده و همچنین نسبت گروه اول این راهبرد نیز کمتر از ۰/۴ است، بنابراین میتوان بیان نمود که در سطح اطمینان ۰/۰۹۵  $H_0$  رد شده و در نتیجه بین روش های ارزیابی اثربخشی آموزش مذکور با هر سه هدف فناوری اطلاعات مورد مطالعه وجود دارد.

سؤال دوم: آیا بین راهبردهای آموزش منابع انسانی با فناوری اطلاعات بانک کشاورزی همسویی معناداری وجود دارد؟

$H_0$ : بین راهبرد مذکور با اهداف فناوری اطلاعات در بانک کشاورزی همسویی معناداری ندارد.  
 $H_1$ : بین راهبرد مذکور با اهداف فناوری اطلاعات در بانک کشاورزی همسویی معناداری دارد.



جدول ۶: ارزیابی وضعیت همسویی راهبردهای خرده نظام روش‌های نیازسنجی با اهداف فناوری اطلاعات در بانک کشاورزی

اهداف فناوری اطلاعات	راهبرد	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده کل	نسبت آزمون	سطح معنی‌داری	نتیجه	
محروریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران ارشد	فن دلفی	گروه ۱	$\leq 3$	۱	۰/۱	۰/۶	۰/۰۰	رد H0	
		گروه ۲	$> 3$	۱۴	۰/۹				
		کل		۱۵	۱/۰				
	فن تجزیه تحلیل خطا	گروه ۱	$\leq 3$	۷	۰/۵	۰/۶	۰/۲۱۳	عدم رد H0	
		گروه ۲	$> 3$	۸	۰/۵				
		کل		۱۵	۱/۰				
	فن رویداد مهم	گروه ۱	$\leq 3$	۷	۰/۵	۰/۶	۰/۲۱۳	عدم رد H0	
		گروه ۲	$> 3$	۸	۰/۵				
		کل		۱۵	۱/۰				
	چابک سازی سازمان بانکها	فن رویداد مهم	گروه ۱	$\leq 3$	۱	۰/۱	۰/۶	۰/۰۰	رد H0
			گروه ۲	$> 3$	۱۴	۰/۹			
			کل		۱۵	۱/۰			
فن تجزیه تحلیل خطا		گروه ۱	$\leq 3$	۸	۰/۵	۰/۶	۰/۳۹۰	عدم رد H0	
		گروه ۲	$> 3$	۷	۰/۵				
		کل		۱۵	۱/۰				
فن دلفی		گروه ۱	$\leq 3$	۶	۰/۴	۰/۶	۰/۰۹۵	عدم رد H0	
		گروه ۲	$> 3$	۹	۰/۶				
		کل		۱۵	۱/۰				
دیجیتال سازی محیط کار و فرهنگ		فن دلفی	گروه ۱	$\leq 3$	۱۰	۰/۷	۰/۶	۰/۴۰۳	عدم رد H0
			گروه ۲	$> 3$	۵	۰/۳			
			کل		۱۵	۱/۰			
	فن تجزیه تحلیل خطا	گروه ۱	$\leq 3$	۷	۰/۵	۰/۶	۰/۲۱۳	عدم رد H0	
		گروه ۲	$> 3$	۸	۰/۵				
		کل		۱۵	۱/۰				
	فن رویداد مهم	گروه ۱	$\leq 3$	۶	۰/۴	۰/۶	۰/۰۹۵	عدم رد H0	
		گروه ۲	$> 3$	۹	۰/۶				
		کل		۱۵	۱/۰				

- جدول ۶ نشان می دهد مقدار سطح معناداری فن دلفی از راهبردهای نیازسنجی آموزشی کمتر از ۰/۰۵ می باشد و از آنجا که نسبت گروه اول آزمون دوجمله ای آن نیز کمتر از ۰/۶ است، فرض صفر رد می شود، همچنین مقدار سطح معناداری راهبردهای فن تجزیه تحلیل خطا و فن رویداد مهم بیشتر از ۰/۰۵ می باشد. بنابراین فرض صفر برای این راهبردها رد نمی شود، به بیان ساده تر می توان چنین بیان داشت که تنها راهبرد فن دلفی از راهبردهای نیازسنجی در ادارات مرکزی بانک کشاورزی به طور معنی داری در جهت همسویی با محوریت تحول دیجیتال در تصمیم گیری راهبردی مدیران ارشد مورد استفاده قرار می گیرد.
- نتایج حاصل از جدول فوق (جدول ۶) حاکی از آن است که مقدار سطح معناداری فن رویداد مهم از راهبردهای نیازسنجی آموزشی کمتر از ۰/۰۵ می باشد و از آنجا که نسبت گروه اول آزمون دوجمله ای آن نیز کمتر از ۰/۶ است، فرض صفر برای این راهبرد رد می شود، همچنین سطح معناداری راهبردهای فن تجزیه تحلیل خطا و فن دلفی بیشتر از ۰/۰۵ می باشد، بنابراین فرض صفر رد نمی شود. به بیان ساده تر می توان چنین بیان داشت که تنها راهبرد فن رویداد مهم در ادارات مرکزی بانک کشاورزی به طور معناداری در جهت همسویی با چابک سازی سازمان بانک ها مورد استفاده قرار می گیرد.
- همچنین جدول ۶ نشان می دهد که مقدار سطح معناداری فن تجزیه تحلیل خطا، دلفی و رویداد مهم بیشتر از ۰/۰۵ می باشد. بنابراین فرض صفر برای این راهبردها رد نمی شود، به بیان ساده تر می توان چنین بیان داشت که هیچکدام از راهبردهای فن تجزیه تحلیل خطا، دلفی و رویداد مهم، در ادارات مرکزی بانک کشاورزی به طور معناداری در جهت همسویی با دیجیتال سازی محیط کار و فرهنگ مورد استفاده قرار نمی گیرد.

جدول ۷: ارزیابی وضعیت همسویی راهبردهای خرده نظام روش‌های آموزشی با اهداف فناوری اطلاعات در بانک کشاورزی

نتیجه	سطح معنی‌داری	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده کل	تعداد	دسته	گروه	راهبرد	اهداف فناوری اطلاعات
H0 رد	۰/۰۰	۰/۶	۰/۱	۱	$\leq 3$	گروه ۱	استاد- شاگردی	محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران ارشد
			۰/۹	۱۴	$> 3$	گروه ۲		
			۱/۰	۱۵	کل			
H0 رد	۰/۰۰	۰/۶	۰	۱	$\leq 3$	گروه ۱	حضوری	چابک سازی سازمان بانکها
			۱/۰	۱۵	کل			
H0 رد	۰/۰۰۲	۰/۶	۰/۹	۱	$\leq 3$	گروه ۱	حضوری	چابک سازی سازمان بانکها
			۰/۱	۱۴	$> 3$	گروه ۲		
			۱/۰	۱۵	کل			
H0 رد	۰/۰۰	۰/۶	۰/۱	۲	$\leq 3$	گروه ۱	غیر حضوری آفلاین (کلیپ و جزوه و ...)	چابک سازی سازمان بانکها
			۰/۹	۱۳	$> 3$	گروه ۲		
			۱/۰	۱۵	کل			
H0 رد	۰/۰۰۳	۰/۶	۰/۲	۲	$\leq 3$	گروه ۱	استاد- شاگردی	چابک سازی سازمان بانکها
			۰/۸	۱۳	$> 3$	گروه ۲		
			۱/۰	۱۵	کل			
H0 رد	۰/۰۰	۰/۶	۰/۲	۲	$\leq 3$	گروه ۱	حضوری	دیجیتال سازی محیط کار و فرهنگ
			۰/۸	۱۳	$> 3$	گروه ۲		
			۱/۰	۱۵	کل			
H0 رد	۰/۰۰۳	۰/۶	۰/۲	۲	$\leq 3$	گروه ۱	استاد- شاگردی	دیجیتال سازی محیط کار و فرهنگ
			۰/۸	۱۳	$> 3$	گروه ۲		
			۱/۰	۱۵	کل			

جدول ۷ نشان می‌دهد که مقدار سطح معناداری روش‌های آموزشی استاد- شاگردی و حضوری از راهبردهای آموزش کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد همچنین از آنجا که نسبت گروه اول آزمون دو جمله ای آنها نیز کمتر از ۰/۶ است لذا فرض صفر رد می‌شود. به بیان ساده‌تر می‌توان چنین بیان داشت که راهبردهای آموزشی استاد- شاگردی و حضوری در ادارات مرکزی بانک کشاورزی به طور معنی داری در جهت همسویی با محوریت تحول دیجیتال در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران ارشد و دیجیتال سازی محیط کار و فرهنگ مورد استفاده قرار می‌گیرد.

منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات طراحی الگوی ارزیابی همسویی راهبردهای آموزش

- جدول ۷ حاکی از آن است که مقدار سطح معناداری روش‌های آموزشی استاد-شاگردی، غیرحضوری آفلاین (کلیپ و جزوه و ...) و حضوری از راهبردهای آموزش کمتر از ۰/۰۵ می باشد همچنین از آنجا که نسبت گروه اول آزمون دوجمله ای آنها نیز کمتر از ۰/۶ است لذا فرض صفر رد می شود. به بیان ساده تر می توان چنین بیان داشت که تمامی راهبردهای آموزشی مذکور در ادارات مرکزی بانک کشاورزی به طور معنی داری در جهت همسویی با چابک سازی سازمان بانکها مورد استفاده قرار می گیرد.

جدول ۸: ارزیابی وضعیت همسویی راهبردهای خرده نظام روش‌های ارزیابی اثربخشی با اهداف

### فناوری اطلاعات در بانک کشاورزی

اهداف فناوری اطلاعات	راهبرد	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده کل	نسبت آزمون	سطح معنی داری	نتیجه
محمدرضا تهرانی راهبردی مدیران ارشد	ارزیابی یادگیری	گروه ۱	$\leq 3$	۶	۰/۴	۰/۶	۰/۰۹۵	عدم رد
		گروه ۲	$> 3$	۹	۰/۶			
		کل		۱۵	۱/۰			
	ارزیابی رفتار	گروه ۱	$\leq 3$	۷	۰/۵	۰/۶	۰/۲۱۳	عدم رد
		گروه ۲	$> 3$	۸	۰/۵			
		کل		۱۵	۱/۰			
ارزیابی نتایج	گروه ۱	$\leq 3$	۲	۰/۱	۰/۶	۰/۰۰	عدم رد	
	گروه ۲	$> 3$	۱۳	۰/۹				
	کل		۱۵	۱/۰				
چابک سازی سازمان بانکها	ارزیابی یادگیری	گروه ۱	$\leq 3$	۱۰	۰/۷	۰/۶	۰/۴۰۳	عدم رد
		گروه ۲	$> 3$	۵	۰/۳			
		کل		۱۵	۱/۰			
	ارزیابی رفتار	گروه ۱	$\leq 3$	۷	۰/۵	۰/۶	۰/۲۱۳	عدم رد
		گروه ۲	$> 3$	۸	۰/۵			
		کل		۱۵	۱/۰			
ارزیابی نتایج	گروه ۱	$\leq 3$	۴	۰/۲	۰/۶	۰/۰۰۳	عدم رد	
	گروه ۲	$> 3$	۱۳	۰/۸				
	کل		۱۵	۱/۰				
دیجیتال سازی محیط کار و فرهنگ	ارزیابی یادگیری	گروه ۱	$\leq 3$	۸	۰/۵	۰/۶	۰/۳۹۰	عدم رد
		گروه ۲	$> 3$	۷	۰/۵			
		کل		۱۵	۱/۰			
	ارزیابی رفتار	گروه ۱	$\leq 3$	۱۰	۰/۷	۰/۶	۰/۴۰۳	عدم رد
		گروه ۲	$> 3$	۵	۰/۳			
		کل		۱۵	۱/۰			

اهداف فناوری اطلاعات	راهبرد	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده کل	نسبت آزمون	سطح معنی داری	نتیجه
				۱۵	۱/۰			
	گروه ۱	$\leq 3$	۴	۰/۲				
	گروه ۲	$> 3$	۱۳	۰/۸		۰/۶	۰/۰۰۳	رد H0
	کل			۱۵	۱/۰			

نتایج حاصله از جدول ۸ نشان می دهد مقدار سطح معناداری راهبرد ارزیابی نتایج کمتر از ۰/۰۵ می باشد و از آنجا که نسبت گروه اول آزمون دوجمله ای آن نیز کمتر از ۰/۶ است، فرض صفر رد می شود، همچنین سطح معناداری راهبردهای ارزیابی رفتار و ارزیابی یادگیری بیش از ۰/۰۵ است بنابراین فرض صفر رد نمی شود. به بیان ساده تر می توان چنین بیان داشت که تنها راهبرد ارزیابی نتایج در ادارات مرکزی بانک کشاورزی به طور معنی داری در جهت همسویی با هر سه هدف فناوری اطلاعات مورد استفاده قرار می گیرد.

**یافته های سوال ویژه اول**، بیانگر این مطلب است که نظام آموزش منابع انسانی جهت همسویی با اهداف فناوری اطلاعات در بانک های دولتی دارای سه خرده نظام؛ روش های نیازسنجی آموزشی، روش های آموزشی و روش های ارزیابی اثربخشی آموزشی می باشد. همچنین راهبردهای هر خرده نظام با هریک از اهداف فناوری اطلاعات به شرح زیر می باشد:

- راهبردهای همسویی خرده نظام روش های نیازسنجی آموزش همسو با هر سه هدف فناوری اطلاعات عبارتند از فن دلفی، فن تجزیه تحلیل خطا و فن رویداد مهم.
- راهبردهای همسویی خرده نظام روش های آموزشی همسو با هر سه هدف فناوری اطلاعات عبارتند از حضوری و استاد شاگردی. همچنین روش غیرحضوری آفلاین صرفاً مختص همسویی با هدف چابک سازی سازمان بانک ها می باشد.
- راهبردهای همسویی خرده نظام روش های ارزیابی اثربخشی آموزش همسو با هر سه هدف فناوری اطلاعات عبارتند از: ارزیابی یادگیری، ارزیابی رفتار و ارزیابی نتایج.

**یافته های سوال ویژه دوم**، بیانگر این مطلب است که راهبردهای خرده نظام های آموزش منابع انسانی جهت همسویی با اهداف فناوری اطلاعات در بانک کشاورزی به شرح زیر می باشد:

- تنها راهبرد فن دلفی از راهبردهای خرده نظام روش های نیازسنجی در ادارات مرکزی بانک کشاورزی به طور معنی داری در جهت همسویی با محوریت تحول دیجیتال در تصمیم گیری راهبردی مدیران ارشد مورد استفاده قرار می گیرد. همچنین راهبرد فن رویداد مهم در

منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات طراحی الگوی ارزیابی همسویی راهبردهای آموزش

ادارات مرکزی بانک کشاورزی به طور معناداری در جهت همسویی با چابک سازی سازمان بانک ها مورد استفاده قرار می گیرد.

- راهبردهای آموزشی استاد- شاگردی و آموزش حضوری از راهبردهای خرده نظام روش‌های آموزشی در ادارات مرکزی بانک کشاورزی به طور معنی داری در جهت همسویی با محوریت تحول دیجیتال در تصمیم گیری راهبردی مدیران ارشد و دیجیتال سازی محیط کار و فرهنگ مورد استفاده قرار می گیرد. و همچنین روش‌های آموزشی استاد- شاگردی، آموزش غیرحضوری آفلاین (کلیپ و جزوه و ...) و حضوری از راهبردهای آموزش ادارات مرکزی بانک کشاورزی به طور معنی داری در جهت همسویی با چابک سازی سازمان بانکها مورد استفاده قرار می گیرد.

- راهبرد ارزیابی نتایج از راهبردهای خرده نظام روش‌های ارزیابی اثربخشی در ادارات مرکزی بانک کشاورزی به طور معنی داری در جهت همسویی با هر سه هدف فناوری اطلاعات مورد استفاده قرار می گیرد.

با نگرشی اقتضایی (اگر ... آنگاه ...) می‌توان اظهار داشت که اگر یافته‌های این سؤال پژوهش قرار باشد در سایر بانک‌ها (غیردولتی) مورد بهره‌برداری قرار گیرد آنگاه نیاز به بازبینی در الگو حائز اهمیت است. همچنین اگرچه راهبردهای الگوی طراحی شده در این سؤال قابلیت کاربرد در سایر بانک‌های دولتی را دارد اما اگر پژوهشگران یا مسئولان سایر سازمان‌ها بخواهند از الگوی فوق برای اندازه‌گیری و سنجش همسویی راهبردهای آموزش منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات خود بهره گیرند آنگاه بهره‌گیری از تمامی خرده نظام‌های الگو بلامانع است اما در مورد راهبردهای هر نظام باید بومی‌سازی‌های لازم صورت گیرد.

**جدول ۹: ماتریس راهبردهای همسو بین اهداف فناوری اطلاعات و آموزش منابع انسانی  
در ادارات مرکزی بانک کشاورزی**

		اهداف فناوری اطلاعات خرده نظام آموزش منابع انسانی	
دیجیتال سازی محیط کار و فرهنگ	چابک سازی سازمان بانک ها	تحول دیجیتال در تصمیم گیری راهبردی مدیران ارشد	اهداف فناوری اطلاعات خرده نظام آموزش منابع انسانی
-	فن رویداد مهم	فن دلفی	روش های نیازسنجی آموزشی
آموزش استاد- شاگردی	آموزش استاد- شاگردی، غیرحضوری آفلاین (کلیپ و جزوه و ...) و حضوری	آموزش استاد- شاگردی و آموزش حضوری	روش های آموزشی
و آموزش حضوری			روش های ارزیابی اثربخشی آموزشی
راهبرد ارزیابی نتایج	راهبرد ارزیابی نتایج	راهبرد ارزیابی نتایج	

**بحث و نتیجه گیری**

دنیای امروزی دنیای تحولات و تغییرات مداوم و عصر عدم تداوم هاست که بر سازمان ها تاثیر عمیقی دارند. لذا ضرورت دارد سازمان به صورت مستقیم یا غیرمستقیم برای حفظ، بقا و تداوم حیات خود با تغییراتی که سازمان را با تهدید مواجه می نمایند تطبیق یابد. یادگیری سازمانی هم از موضوعات مرتبط با تغییر و تحولات سازمانی می باشد. همچنین فناوری اطلاعات نقش انکارناپذیر در جنبه های مختلف مدیریت سازمان ها مخصوصا بخش مدیریت منابع انسانی دارد. لذا در پژوهش حاضر تلاش شده است تا ضمن شناسایی و بررسی راهبردهای همسو بین آموزش منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات، خط کش یا الگویی برای ارزیابی همسویی آن طراحی شود. اهمیت توجه به راهبردهای همسو بین آموزش منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات و عدم وجود الگویی به این منظور برای بانک های دولتی، هدف پژوهش حاضر را مبتنی بر تدوین این الگو و تبیین آن در بانک کشاورزی شکل داد. بنابراین پژوهش حاضر به صورت آمیخته (کیفی و کمی) در دو فاز تدوین و تبیین گردید.

منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات طراحی الگوی ارزیابی همسویی راهبردهای آموزش

در این پژوهش ابتدا ضرورت اتخاذ این رویکرد بحث شد و رویدادها و عوامل الزام آور یا حتی ترغیب کننده از نظر خبرگان بررسی شد. سپس براساس یک تحلیل آمیخته برگرفته از مبانی نظری و دیدگاه خبرگان و صاحب نظران، راهبردهای همسویی سیستم مدیریت منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات در بانک‌های دولتی شناسایی شد.

**در فاز اول** یافته‌های حاضر مبنی بر سه نوع خرده نظام (روش‌های نیازسنجی آموزشی، روش‌های آموزشی و روش‌های ارزیابی اثربخشی آموزشی) شناسایی گردید که راهبردهای همسو بین آموزش منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات عبارتند از: فن دلفی، فن تجزیه تحلیل خطا، فن رویداد مهم، آموزش حضوری، آموزش غیرحضوری آفلاین (کلیپ و جزوه و ...)، آموزش غیرحضوری آنلاین (وبینار)، آموزش استاد- شاگردی، ارزیابی واکنش، ارزیابی یادگیری، ارزیابی رفتار و ارزیابی نتایج. که با نتایج پژوهش شهیدی و صفری ۱۴۰۱؛ مبنی بر نقش میانجی آموزش ضمن خدمت از دیدگاه معلمان تربیت بدنی و با نتایج پژوهش اوزکسر ۲۰۱۹ مبنی بر تاثیر آموزش بر انگیزه کارکنان در مدیریت منابع انسانی و با نتایج پژوهش درشتی ۲۰۲۰ مبنی بر تاثیر آموزش بر عملکرد منابع انسانی در سازمان ها و با نتایج پژوهش وهابی و همکاران ۱۴۰۰؛ مبنی بر اثر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد و چابکی سازمانی با نقش میانجی سرمایه فکری و با نتایج پژوهش بازیان و همکاران ۱۴۰۰ مبنی بر شناسایی بسترهای لازم برای دیجیتالی شدن فرآیندهای مدیریت منابع انسانی هم راستا بودند.

و همچنین **در فاز دوم** وضعیت همسویی این راهبردها در ادارات مرکزی بانک کشاورزی مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها در فاز دوم (ادارات مرکزی بانک کشاورزی) نشان دادند:

✓ در حالیکه به منظور همسویی سیستم مدیریت منابع انسانی با تمامی اهداف فناوری اطلاعات ضرورت دارد تا از هر سه راهبرد فن تجزیه و تحلیل خطا، فن دلفی و فن رویداد مهم به منظور نیازسنجی آموزش استفاده شود اما از فن دلفی و رویداد مهم کمتر بهره گرفته می شود.

روش‌های آموزش مورد استفاده در ادارات مرکزی بانک کشاورزی جهت همسویی با اهداف فناوری اطلاعات کاملاً متناسب با الگوی تبیین شده است. با نتایج پژوهش‌های مسرت و همکاران ۱۴۰۰ مبنی بر ارزیابی تاثیر آموزش بر پذیرش پورتال در سازمانهای مردم نهاد مرتبط با سلامت و با نتایج پژوهش استیری ۱۳۹۷ مبنی بر تاثیر و نقش فناوری اطلاعات بر مدیریت منابع انسانی و با نتایج پژوهش انصاری و امیر نژاد ۱۳۹۷ مبنی بر بررسی تاثیر آموزش بر چابکی و استراتژی‌های سازمانی و با نتایج پژوهش کیانی ۱۳۹۴ مبنی بر نقش مدیریت منابع انسانی بر چابکی سازمانی و نتایج پژوهش بودلایی و همکاران ۲۰۲۱ مبنی بر مدیریت دیجیتال منابع انسانی رهیافتی برای خلق چابکی سازمانی در بخش دولتی و نتایج پژوهش شاه حسینی و



همکاران ۱۳۹۸؛ مبنی بر ارائه مدل همراستای استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمانی و حسینی و رستمی ۱۳۹۷؛ مبنی بر میزان همسویی راهبردهای منابع انسانی و فناوری اطلاعات و اثر آن بر چابکی سازمان و نتایج پژوهش عبادی و اردکان ۱۳۹۷؛ مبنی بر همسویی استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها و نتایج پژوهش شهسواری پور و همکاران ۱۳۹۶ مبنی بر رابطه بین همسویی راهبرد فناوری اطلاعات و راهبرد کسب و کار با چابکی سازمانی در شرکت‌های نرم افزاری و نتایج پژوهش بابا شاهی و همکاران ۱۳۹۶ مبنی بر طراحی ابزار سنجش و بررسی عمودی راهبردهای منابع انسانی و نتایج پژوهش خانی پور و همکاران ۱۳۹۵ مبنی بر بررسی رابطه بین بکارگیری فناوری اطلاعات و عملکرد مدیریت منابع انسانی است، که یافته‌های تحقیق حاضر با آن‌ها همراستا می‌باشد.

✓ از بین سه راهبرد ارزیابی اثربخشی آموزشی در ادارات مرکزی بانک کشاورزی جهت همسویی با اهداف فناوری اطلاعات صرفاً از راهبرد ارزیابی نتایج استفاده می‌شود و به دو راهبرد دیگر یعنی ارزیابی یادگیری و ارزیابی رفتار که به مراتب مهمتر و کلیدی تر است توجه لازم نمی‌شود.

**لذا به منظور افزایش همسویی راهبردهای آموزش منابع انسانی با اهداف فناوری**

**اطلاعات؛ موارد زیر به بانک کشاورزی پیشنهاد می‌گردد:**

- با توجه به خلاهای مشاهده شده در سیستم مدیریت عملکرد بانک کشاورزی؛ پیاده سازی یک سیستم جامع مدیریت عملکرد چند بعدی (مانند ترکیبی از مدل سه بعدی دکتر میرسپاسی و مدل آگوینیس) ضرورتی انکار ناپذیر است. لازم به ذکر است که در این مدل توجه به اثرات عملکرد و بهره گیری از ارزیابی ۳۶۰ درجه بسیار حائز اهمیت است.
  - به منظور ارزیابی اثربخشی آموزش‌های صورت گرفته از چهار سطح مدل کرک پاتریک به صورت کامل بهره گرفته شود. زیرا توجه به دو سطح ارزیابی یادگیری و ارزیابی رفتار در بانک کشاورزی بسیار کمرنگ است.
- همچنین به منظور نیازسنجی آموزشی، از راهبردهای فن تجزیه تحلیل خطا، فن رویداد مهم و فن دلفی استفاده شود.

### ملاحظه‌های اخلاقی

در انجام این پژوهش، به همراه سؤالات مصاحبه نامه‌ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی نسبت به نگهداری مفاد و مشخصات شرکت کنندگان ارسال گردید. این مقاله از هیچ سازمان و ارگانی حمایت دریافت نکرده است.

## منابع

- استیری، مجید. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر و نقش فناوری اطلاعات بر مدیریت منابع انسانی. مجله رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت. بهار، ۵(۳۲): ۲۴۱-۲۷۲.
- اسحاقی، ابیانه، لطیفی، محمد قاسم. (۱۳۸۰). آموزش ابزار توسعه منابع انسانی. نشریه تصنع لاستیک ایران، (۲۱).
- انصاری، محمد حسن، امیر نژاد، قنبر. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر آموزش بر چابکی و استراتژی‌های سازمانی در مؤسسه جهاد نصر. جامعه شناسی آموزش و پرورش، بهار و تابستان، ۶(۹۷): ۱۱۶-۱۲۵.
- اهنک، فرحناز، جنار، پوران، غفاری، گل بهار، سعادی، حسن، مهیم، عبدالله تاش. (۱۴۰۰). مجله علوم و فنون مدیریت اطلاعات. زمستان، (۲۵): ۱۵۱-۱۷۲.
- بازیان، زینب، پیراننژاد؛ علی، نرگسیان، عباس. (۱۴۰۰). شناسایی بسترهای لازم برای دیجیتالی شدن فرایندهای مدیریت منابع انسانی. دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، مطالعات منابع انسانی. زمستان، ۴(۱۱): ۹۷-۱۲۸.
- بودلایی، حسن، کنارودی، محمدحسین، عبادی، حامد، بهمنی، اکبر. (۱۴۰۰). مدیریت دیجیتالی منابع انسانی، رهیافتی برای خلق چابکی سازمانی در بخش دولتی در عصر اقتصاد دیجیتال (مورد مطالعه: شبکه بانک های دولتی کشور ایران). ۴(۱۳): ۷۶۶-۷۸۵.
- جعفری فر، زهره، خراسانی، اباصلت، رضایی زاده، مرتضی. (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه بندی موانع مدرسان در آموزش و بهسازی مجازی منابع انسانی (مطالعه موردی: دانشگاه شهید بهشتی). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. بهار، ۴(۱۲): ۵۳-۷۷.
- خراسانی، اباصلت، دوستی، هومن. (۱۳۹۰). ارزیابی میزان رضایت و اهمیت عوامل مؤثر بر اثربخشی آموزش‌های الکترونیکی از دیدگاه کارکنان (مطالعه موردی: بانک سامان). مجله فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی. (۴): ۳۷-۵۸.
- روح پرور؛ فرگل، ابراهیمی؛ فرهاد، (۱۴۰۰). مرور مختصری بر تحولات دیجیتال و رقابت‌های جدید در تغییر شکل تحولات دیجیتالی پس از ۱۹ C- اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت، تهران ۳۱ شهریور.
- شریف پور، محسن. (۱۳۸۹). مدل یکپارچگی زنجیره تأمین، پایان نامه ارشد، دانشگاه صنعتی شریف.

- شهسواری پور، ناصر، میرزایی امیر، رضوان دوست، شهلا، حیدر بیگی، شهلا. (۱۳۸۶). رابطه بین همسویی راهبرد فناوری اطاعات و راهبرد کسب و کار با چابکی سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطاعات. بهار، ۵(۱۹): ۵۷-۹۰
- شهیدی، نیما، صفری، امید. (۱۴۰۰). نقش میانجی آموزش ضمن خدمت در رابطه بین چابکی سازمانی و آمادگی برای تغییر سازمانی از دیدگاه معلمان تربیت بدنی. مجله تعالی منابع انسانی. زمستان، ۶(۱۹): ۱۰۶-۱۲۴.
- ضیا الدینی، محمد، عال، علی، هادوی نژاد؛ مصطفی. (۱۴۰۱). فراتحلیل چابکی منابع انسانی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. بهار، ۳۷(۲۹): ۲۲۵-۲۵۳.
- عباسیان، عبدالحسین. (۱۳۸۵). اثربخشی دوره‌های آموزشی بر اساس مدل کرک پاتریک. مجله تدبیر، شماره ۱۷۰.
- کیانی، مجتبی. (۱۳۹۴). نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی. پنجمین کنفرانس ملی تکنیک‌های مدیریت و اقتصاد پایدار.
- عنایتی، ترانه، ضامنی، فرشیده، زنگانه، محمدجواد. (۱۳۹۰). شناسایی موانع اصلی کاربرد فناوری اطاعات در مدارس دوره متوسطه شهرستان علی آباد کتول. مجله فناوری اطاعات و ارتباطات در علوم تربیتی. ۱(۴): ۹۸-۱۱۶
- مسرت، الهام، علیزاده، مهستی، محمدزاد، زینب، ترکمن نیا، آنا، میاندوآب، امیر تراب. (۱۴۰۱). ارزیابی تأثیر آموزش بر پذیرش پرتال در سازمان‌های مردم نهاد مرتبط با سلامت بر اساس مدل پذیرش فناوری. مجله اطلاع رسانی پزشکی نوین، تابستان، ۸(۲).
- مصطفایی، محمدرضا. (۱۳۹۱). ممیزی آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس استاندارد کیفیت (۱۰۰۱۵). پایان نامه کارشناسی ارشد رشته آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، نشر میر.
- نمک آورانی، مهری، احتشام راثی، امید رضا. (۱۴۰۰). بررسی نقش توانمندسازها برای دستیابی به چابکی سازمانی. مجله مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، زمستان، ۴(۲۴): ۱۶۷-۱۹۰.
- نوری، فیروز، پیدایی، میرمهرداد. (۱۳۸۹). آسیب شناسی آموزش کارکنان در سازمان ها، رویکرد عملیاتی برای سازمان های صنعتی و خدماتی. تهران: سیمای دانش.

منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات طراحی الگوی ارزیابی همسویی راهبردهای آموزش

- وهابی، سید عباس، سلیمانی، مجید، افکار، عادل. (۱۴۰۰). اثر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد و چابکی سازمانی با نقش میانجی سرمایه فکری در کارکنان دانشکده های تربیت بدنی شهر تهران. فصلنامه علوم ورزش، تابستان، ۱۳(۴۲).

- Barišić, A., Barišić, J., Miloloža, I. (2022). Digital Transformation: Challenges for Human Resources Management. *Journal of Entrenova - Enterprise Research InNOVation*. January.7(1).
- Bernardin, H. J. (2003). *Human Resource Management*. New York: Mc-Grow Hill.
- Borg, N., Naderpajouh, N., Scott-Young, Ch., Borg, J. (2022). An interdisciplinary and multi-level review of resilience to inform training of human resources for critical infrastructure. *International Journal of Disaster Risk Redution* (78).
- Boudlaie, H., Kenarroodi, M., Ebadi, H. and Bahmani, A. (2021). Digital Human Resource Management: An Approach to Creating Organizational Agility in the Public Sector in the Digital Economy Era (A Study on the Public Sector Banking Network in Iran). *Journal of Public Administration*, 13(4): 766-785. (in Persian)
- Burgess, R., Russell, J. (2003). The Effectiveness of Distance Learning Initiatives in Organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2): 289-303.
- David, O., Salleh, M., & Iahad, N. (2012). The Impact of E-Learning in Workplace: Focus on Organizations and Healthcare Environments. *Int. Arab J. eTechnol.*, 2(4): 203-209.
- Galanti, T., Vincenzi, C., Buonomo, L., Benevene, P. (2023). Digital Transformation: Inevitable Change or Sizable Opportunity? The Strategic Role of HR Management in Industry 4.0. 13(2).
- Gao, J., Zhang, W., Guan, T. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age, *Journal of the Knowledge Economy*. volume 155.
- Ozkeser, B (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. Published by Elsevier B.V (Peer-review under responsibility of the scientific committee of the 3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship) *Procedia Computer Science* (158): 802-810
- Phillips, P. (2008). Professional Development as a Critical Component of Continuing Teacher Quality. *Australian Journal of Teacher Education*, 3 (1): 1-9.
- Shodh, D. (2020) Effect of Training on Human Resources Performance in Organizations. *An International Peer Reviewed Refereed Research Journal*, 12 (11).