

توسعه فردی و تحول سازمانی

مؤلفه‌ها و ابعاد محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی مدیران میانی در مرکز آموزش مدیریت دولتی

شیوه استناددهی: افتخاری مقدم، رامیس، پارسا معین، کوروش. و افکانه، صغری. (۱۴۰۳). مؤلفه‌ها و ابعاد محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی مدیران میانی در مرکز آموزش مدیریت دولتی. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۳)، ۱۹۹-۱۸۶.

رامیس افتخاری مقدم^۱، کوروش پارسا معین^۲، صغری افکانه^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی و مشاوره، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران
۲. استادیار، گروه علوم تربیتی و مشاوره، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: koroushparsa@yahoo.com

چکیده

تاریخ چاپ: ۳۰ آذر ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۹ آذر ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۲ آذر ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۲۸ شهریور ۱۴۰۳

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی مدیران میانی در مرکز آموزش مدیریت دولتی است. این مطالعه با رویکرد کیفی و به روش تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه آماری شامل اسناد علمی و خبرگان دانشگاهی و سازمانی بود که از میان آن‌ها ۱۹ نفر به صورت هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA و کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری، انتخابی) بهره گرفته شد. به منظور اطمینان از اعتبار یافته‌ها از معیارهای اعتبار، قابلیت اعتماد، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۱۲ مؤلفه سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر در خصوص طراحی محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی شد. ابعاد اصلی شامل هدف از ارائه محتوا (مانند نیازسنجی، تعیین مخاطب و امکان‌سنجی)، طراحی محتوا (شامل محتوای مفهومی، فرایندی و عملکردی) و پشتیبانی از محتوا (نظیر بستر تعاملی، درگیرسازی مخاطب و ارزشیابی) بودند. کدهای به دست آمده در قالب شبکه مضامین سازمان‌دهی شدند و نشان دادند که مؤلفه‌های محتوا باید نیازمحور، کاربرمحور و مبتنی بر فناوری باشند. نتایج پژوهش نشان داد طراحی اثربخش محتوای الکترونیکی برای دوره‌های مهارتی مدیران میانی مستلزم توجه به اهداف مشخص، تطابق با نیازهای مدیران، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و تأمین بستر پشتیبانی و ارزشیابی مستمر است. استفاده از محتوای تعاملی، چندرسانه‌ای و کاربردی می‌تواند رضایت، یادگیری و عملکرد مدیران را افزایش دهد و اثربخشی آموزش‌های الکترونیکی را در نظام مدیریتی کشور بهبود بخشد.

کلیدواژگان: محتوای الکترونیکی؛ دوره‌های مهارتی؛ مدیران میانی؛ آموزش مدیریت دولتی؛ تحلیل مضمون

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Identifying the Components and Dimensions of Electronic Content in Skill Training Courses for Middle Managers at the Public Management Training Center

Ramsis Eftekhari Moghadam¹, Koroush Parsa Moein^{2*}, Soghra Afkaneh²

- 1. PhD Student, Department of Educational Sciences and Counseling, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran
- 2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences and Counseling, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran

*Corresponding Author's Email: koroushparsa@yahoo.com

How to cite: Eftekhari Moghadam, R., Parsa Moein, K., & Afkaneh, S. (2024). Identifying the Components and Dimensions of Electronic Content in Skill Training Courses for Middle Managers at the Public Management Training Center. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(3), 186-199.

Submit Date: 18 September 2024
Revise Date: 29 November 2024
Accept Date: 02 December 2024
Publish Date: 20 December 2024

Abstract

This study aimed to identify the components and dimensions of electronic content in skill-based training courses for middle managers at the Public Management Training Center. The research employed a qualitative methodology using thematic analysis. The statistical population included scientific literature and academic/organizational experts, from which 19 participants were selected through purposive sampling. Data were collected via semi-structured interviews and analyzed using MAXQDA software through open, axial, and selective coding. Validity, reliability, transferability, and confirmability criteria were applied to ensure research trustworthiness. Thematic analysis revealed 12 organizing themes grouped under three overarching dimensions: (1) purpose of content (e.g., needs assessment, audience definition, feasibility); (2) content design (conceptual, procedural, and functional content); and (3) content support (interactive platform, user engagement, and evaluation mechanisms). The extracted codes were structured in a thematic network, emphasizing the necessity for need-based, learner-centered, and technology-enhanced content. The results highlighted that effective electronic content design for managerial skill development requires clear objectives, alignment with managerial needs, application of IT tools, and continuous support and assessment. Incorporating interactive, multimedia, and practical elements can enhance managerial satisfaction, learning outcomes, and training effectiveness within the public management education system.

Keywords: *Electronic content; Skill courses; Middle managers; Public management training; Thematic analysis*



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

تحولات گسترده در فناوری اطلاعات و ارتباطات در دهه‌های اخیر، منجر به دگرگونی بنیادینی در الگوهای آموزش و یادگیری شده است. در چنین شرایطی، سازمان‌ها به‌ویژه نهادهای آموزشی و اداری، ناگزیر به بازنگری در شیوه‌های ارتقای سرمایه انسانی خود شده‌اند تا بتوانند هم‌راستا با تغییرات محیطی و الزامات رقابت‌پذیری جهانی، کارآمدی و اثربخشی بیشتری از نیروی انسانی به‌ویژه مدیران میانی کسب نمایند. یکی از بسترهای نوظهور و اثربخش برای این تحول، آموزش‌های مهارتی الکترونیکی است که با استفاده از محتوای دیجیتال هدفمند، قابلیت ارتقای دانش و مهارت را به شیوه‌ای منعطف و مشارکتی فراهم می‌سازد (Alenezi, 2023).

ضرورت بهره‌گیری از آموزش‌های مبتنی بر محتواهای الکترونیکی در سازمان‌ها از آنجا ناشی می‌شود که محیط کار امروز دیگر به سادگی محیط گذشته نیست. ماهیت چالش‌های سازمانی، پیچیدگی وظایف و نیاز به تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه، ایجاب می‌کند که مدیران به طور مستمر با آخرین دانش و مهارت‌های کاربردی به‌روز شوند. در این میان، محتوای الکترونیکی به‌عنوان ابزاری کلیدی می‌تواند نقش تسهیل‌گر فرایند یادگیری را ایفا کند؛ مشروط بر آنکه طراحی آن متناسب با ویژگی‌ها و نیازهای مخاطب انجام گیرد (Safavi, 2023). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که یادگیری دیجیتال با طراحی دقیق، نه تنها موجب افزایش انگیزه یادگیرندگان، بلکه زمینه‌ساز یادگیری تعاملی، بازخورد مؤثر و مشارکت فعال می‌شود (Hashim et al., 2023).

در آموزش مدیران، کیفیت محتوای آموزشی ارائه‌شده اهمیت بسزایی دارد؛ زیرا نه تنها بر سطح یادگیری بلکه بر انتقال یادگیری به محیط کاری تأثیر مستقیم می‌گذارد. همان‌طور که (Dingayo, 2023) تأکید کرده است، مدیریت محتوای سازمانی الکترونیکی منجر به ارتقای کارایی اداری و تصمیم‌گیری می‌شود. در همین راستا، پژوهش‌های (Jamili & Salimi, 2021) و (Farzan et al., 2020) نشان می‌دهد که کیفیت محتوا و طراحی آن، در پذیرش و اثربخشی دوره‌های مهارتی نقشی اساسی ایفا می‌کند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که در مقایسه با روش‌های سنتی، استفاده از فناوری‌های نوین در طراحی محتوا، موجب افزایش تعامل فراگیران و افزایش انگیزه یادگیری می‌شود.

با ظهور یادگیری از راه دور و کلاس‌های مجازی، مفاهیم جدیدی چون یادگیری هم‌زمان (synchronous) و ناهم‌زمان (asynchronous) مطرح شده است که هر کدام در تعاملات آموزشی نقشی مهم دارند (Lister et al., 2023). پژوهش (Umar & Ko, 2022) نیز نشان داد که بهره‌گیری از روش‌هایی مانند یادگیری مبتنی بر پروژه، انسجام تیمی و آموزش معکوس در فضای مجازی، می‌تواند اثربخشی یادگیری را افزایش دهد. به‌ویژه در شرایط بحرانی مانند دوران پاندمی کرونا، اثربخشی آموزش‌های الکترونیکی در سازمان‌ها مورد توجه ویژه قرار گرفت و به ابزاری برای تداوم آموزش و توسعه منابع انسانی بدل شد (Tamsah et al., 2023).

همچنین، در بستر آموزش‌های مهارتی، مدیران میانی به‌عنوان یکی از حلقه‌های کلیدی در ساختار اداری، نیازمند آموزش‌هایی هستند که نه تنها جنبه دانشی بلکه مهارت‌های عملکردی، تصمیم‌گیری و تحلیل موقعیت را نیز پوشش دهد. مطابق با یافته‌های (Moslemi et al., 2021)، سیاست‌گذاری آموزشی مبتنی بر رویکرد رفتاری در طراحی محتواهای مهارتی، موجب ارتقای اثربخشی این آموزش‌ها در سازمان‌های ایرانی شده است. در واقع، محتوای الکترونیکی به‌عنوان حامل مفاهیم آموزشی، باید متناسب با سطح شناختی، تجربی و انگیزشی مدیران طراحی شود.

در همین راستا، نقش ابزارهای فناوری نیز قابل توجه است. پژوهش (Okon, 2019) به‌روشنی نشان داد که منابع یادگیری الکترونیکی در آموزش‌های مهارتی کسب‌وکار نه تنها موجب افزایش مهارت‌های تخصصی می‌شود بلکه توانمندی در به‌کارگیری فناوری در محیط کار را نیز

افزایش می‌دهد. همچنین، یافته‌های (Alizadeh et al., 2020) تأکید دارند که تمایل استادان دانشگاه به بهره‌گیری از آموزش الکترونیکی، در گروه طراحی محتوای کاربرپسند، تعاملی و منعطف است.

از منظر ساختاری نیز محتواهای الکترونیکی باید از ابعاد مختلفی طراحی شوند؛ از جمله محتوای مفهومی (دانش تخصصی)، محتوای فرایندی (راهنمای یادگیری) و محتوای عملکردی (کاربرد مهارت‌ها در عمل) (Ghaedi, 2021). طراحی این ابعاد به گونه‌ای که با مهارت‌های مدیریتی موردنیاز همسو باشند، موجب هم‌افزایی یادگیری و ارتقای عملکرد مدیران می‌شود. در همین مسیر، (Ebadi et al., 2020) با بهره‌گیری از تحلیل پوششی داده‌ها نشان دادند که ارزیابی آموزش‌های مهارتی از طریق مدل‌های شبکه‌ای می‌تواند کیفیت آموزش را از ابعاد مختلف اندازه‌گیری کند.

از سوی دیگر، استفاده از فناوری‌هایی نظیر پلتفرم‌های موک (MOOC) و سامانه‌های یادگیری موبایلی، به گسترش دسترسی به آموزش و افزایش انعطاف‌پذیری یادگیری کمک می‌کند (Farzan et al., 2020; Zeinabadi & Mousavi Amiri, 2020). همچنین، چالش‌هایی چون عدم تداوم آموزش‌ها، نبود استانداردهای واحد و کیفیت پایین در برخی محتواها نیز از جمله موانعی است که در پژوهش (Nezhad Taheri et al., 2022) مورد بررسی قرار گرفته و بر ضرورت استفاده از فناوری بلاک‌چین برای بهبود اعتبار و پیگیری محتواها تأکید شده است.

مطالعات نشان می‌دهند که کشورهای موفق در این عرصه همچون سنگاپور، با تکیه بر بسترهای فناورانه و طراحی هدفمند محتوا، توانسته‌اند آموزش‌های مهارتی را به بخش جدایی‌ناپذیر از توسعه منابع انسانی بدل سازند (Jamili & Salimi, 2021). در مقابل، کشورهایی که فاقد ساختار منسجم برای تولید و ارزیابی محتواهای آموزشی هستند، نتوانسته‌اند از ظرفیت کامل آموزش الکترونیکی بهره‌مند شوند. از این‌رو، توجه به طراحی نظام‌مند، مبتنی بر شاخص‌های علمی و نیازسنجی دقیق در تدوین محتوا ضروری است (Hashemi & Taheri, 2023). افزون بر این، یکی از ابعاد کمتر توجه‌شده در طراحی محتواهای الکترونیکی، توسعه مهارت‌های نرم مانند رهبری، خلاقیت، و حل مسئله است که در آموزش‌های نوین مورد تأکید قرار گرفته است. بر اساس پژوهش (Kovács & Zarándné, 2022)، امروزه در تبلیغات شغلی، مهارت‌های نرم به‌عنوان الزامات ضروری ذکر می‌شوند و آموزش این مهارت‌ها از طریق محتواهای دیجیتال امری اجتناب‌ناپذیر است. از منظر فلسفه آموزش، استفاده از خرد عملی در طراحی برنامه‌های آموزشی، یکی از اصول بنیادین تلقی می‌شود. (Sison, 2023) در این راستا بر اهمیت توسعه حکمت عملی در آموزش‌های مدیریتی تأکید کرده و یادگیری معنادار را لازمه ایجاد تحول در سازمان‌ها دانسته است. بر همین مبنا، آموزش‌های مهارتی برای مدیران نباید صرفاً انتقال دانش باشند، بلکه باید بستری برای تأمل، تجربه و تصمیم‌گیری هوشمندانه فراهم سازند.

از نظر روانشناسی یادگیری، عوامل انگیزشی و عاطفی نیز نقش برجسته‌ای در اثربخشی آموزش دارند. پژوهش (Lister et al., 2023) بر موانع روان‌شناختی یادگیری مجازی تمرکز کرده و راهکارهایی چون حمایت عاطفی، تعادل بار شناختی و تعامل اجتماعی را پیشنهاد داده است. این عوامل باید در طراحی محتواهای الکترونیکی مورد توجه قرار گیرند تا از افت مشارکت و ریزش در دوره‌ها جلوگیری شود. در مجموع، با توجه به تمامی مطالعات فوق، می‌توان دریافت که طراحی محتواهای الکترونیکی برای دوره‌های مهارتی مدیران میانی، نیازمند رویکردی چندبُعدی است که در آن هم عوامل فناورانه و هم ابعاد شناختی، رفتاری و سازمانی در نظر گرفته شود. همان‌طور که (Burnes

(Hughes, 2023) اشاره کرده‌اند، رهبری سازمانی در دوران تحول دیجیتال مستلزم بازنگری در الگوهای آموزش و توسعه منابع انسانی است. این بازنگری باید از سطح طراحی محتوای آموزشی آغاز شود و تا سطح اثربخشی سازمانی ادامه یابد. در نهایت، پژوهش حاضر در راستای پر کردن شکاف دانشی موجود در زمینه مؤلفه‌ها و ابعاد محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی مدیران میانی، تلاش دارد تا با روش تحلیل مضمون و رویکردی کیفی، الگویی جامع برای طراحی محتوای مؤثر، کاربردی و تعاملی ارائه دهد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر باهدف شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی مدیران میانی در مرکز آموزش مدیریت دولتی انجام شد. روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی برحسب نوع داده، کیفی، برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، تحلیل مضمون بود. در ذیل جدول روش‌شناسی پژوهش قابل مشاهده می‌باشد:

جدول ۱. روش‌شناسی متناسب با سوال پژوهش

هدف	روش پژوهش	جامعه آماری	نمونه‌گیری	ابزار گردآوری داده	ویژگی روان‌سنجی ابزار	روش داده‌ها	تجزیه و تحلیل
شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد طراحی محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی مدیران میانی در مرکز آموزش بنیادی مدیریت دولتی	کیفی-تحلیل مضمون	خبرگان دانشگاهی (اعضای هیئت‌علمی) و سازمانی (مسئولین مرکز آموزش مدیریت دولتی)	روش: هدفمند و حجم نمونه: اصل اشباع ۱۹ نفر	مصاحبه نیمه ساختاریافته و مبانی نظری و پیشینه پژوهش	دقت- موثق بودن؛ اعتبار در برابر روایی؛ قابلیت اعتماد در برابر پایایی؛ انتقال‌پذیری در برابر تعمیم‌پذیری (روایی خارجی)؛ تأیید پذیری در برابر عینیت؛	تحلیل مضمون (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) با نرم‌افزار Maxqda	

با توجه به جدول بالا جامعه آماری پژوهش حاضر مشتمل بر سه بخش زیر است:

الف) سند کاوی اسناد و مدارک علمی

اسناد و مدارک علمی شامل کتب تخصصی، تحقیقات انجام‌شده، پایان‌نامه‌ها، مقاله‌ها برگرفته از پایگاه‌های داده داخل و خارج در زمینه محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی مدیران از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ از طریق پایگاه داده‌های علمی زیر:

... Irandoc و Scholar, Google, Eric, Ebsco, Emerald, Science Direct, Springer, Magiran

ب) اساتید دانشگاه در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ طبق ملاک‌های ورود زیر:

۱) دارا بودن حداقل سه سابقه تدریس و تحصیل مرتبط با موضوع دوره‌های مهارتی مدیران؛

۲) دارای مدرک دکتری تخصصی و عضو هیئت‌علمی در رشته مدیریت آموزشی؛

۳) تخصص و تجربه کافی در زمینه محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی مدیران نظیر تدوین مقاله، کتاب، طرح پژوهشی و ...

ج) مسئولین باسابقه در مرکز آموزش مدیریت دولتی طبق ملاک‌های ورود زیر:

۱) مسئولین مرکز مسلط به موضوع محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی مدیران که بیشتر از پنج سال در حوزه آموزش،

پژوهش، ارزشیابی، مدیریت، سیاست‌گذاری و .. سابقه اجرایی داشته‌اند.

۲) تخصص و تجربه کافی در زمینه محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی مدیران نظیر تدوین مقاله، کتاب، طرح پژوهشی

و ...

۳) دارای مدرک حداقل کارشناسی ارشد در رشته مدیریتی؛

روش نمونه‌گیری غیر تصادفی از نوع هدفمند برای انتخاب مصاحبه‌شونده‌ها و بر اساس ملاک‌های ورود در پژوهش استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. لازم به ذکر است در این پژوهش ۱۹ مصاحبه‌شونده با توجه به اصل اشباع در نظر گرفته شد، یعنی مصاحبه‌شونده‌های شماره ۲۰ و ۲۱ کد جدیدی به مصاحبه‌ها اضافه نکردند و مصاحبه متوقف شد. برای این‌که از موثق بودن پژوهش، حداقل اطمینان حاصل شود، به چهار معیار معتبر بودن، قابلیت اعتماد، انتقال‌پذیری و قابلیت تأیید استفاده شد. برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه و نیز مبانی نظری از سه نوع کدگذاری (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) استفاده شده است. روش تحلیل داده‌ها کدگذاری نظری برگرفته از روش تحلیل مضمون با نرم‌افزار MaxQda-V12 بود.

یافته‌ها

در این بخش با ۱۹ نفر از خبرگان، متخصصین و افراد آگاه به امر مصاحبه شد. مشخصات خبرگان از جمله رشته تحصیلی، تحصیلات، جنسیت، سن و سابقه کار موردبررسی قرار گرفت.

جهت شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی مدیران میانی در مرکز آموزش مدیریت دولتی، بررسی مطالعات کتابخانه‌ای، مبانی نظری و پیشینه پژوهش در مطالعات داخلی و خارجی در حوزه محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی مدیران میانی و همچنین مبتنی بر مصاحبه با ۱۹ خبره صورت گرفته و سپس متون مصاحبه پیاده‌سازی شد. درنهایت به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها متون مصاحبه از تحلیل مضمون جهت مقوله‌بندی کدهای حاصل از ادبیات و مصاحبه با خبرگان استفاده شد. ابزارهایی مانند کدگذاری، نرم‌افزار، قالب مضامین و شبکه مضامین برای تحلیل استفاده شدند. برای کدگذاری‌های صورت گرفته در تحلیل مضمون از نرم‌افزار MaxQda-V12 استفاده شد. در کدگذاری‌های صورت گرفته مضامین پایه، به مضامین سازمان دهنده و مضامین سازمان دهنده به مضامین فراگیر تبدیل شدند.

بعد از کدگذاری واحدهای معنایی و رسیدن به حد اشباع (زمانی که از تحلیل متن یا مصاحبه‌های جدید، مقولات یا کدهای جدیدی به دست نیاید)، بر اساس مشابهت کدها به یکدیگر مقوله‌بندی شدند و درنهایت ۱۲ مقوله از داده‌ها پدیدار شدند. در جدول زیر مضامین پایه، سازمان دهنده، فراگیر، کد مصاحبه‌شونده‌ها، فراوانی و منبع مرتبط آورده شده است.

جدول ۲. دسته‌بندی و نام‌گذاری کلیه مضامین استخراج‌شده از مرور سیستماتیک ادبیات و مصاحبه با خبرگان جهت شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد

محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی مدیران میانی در مرکز آموزش مدیریت دولتی

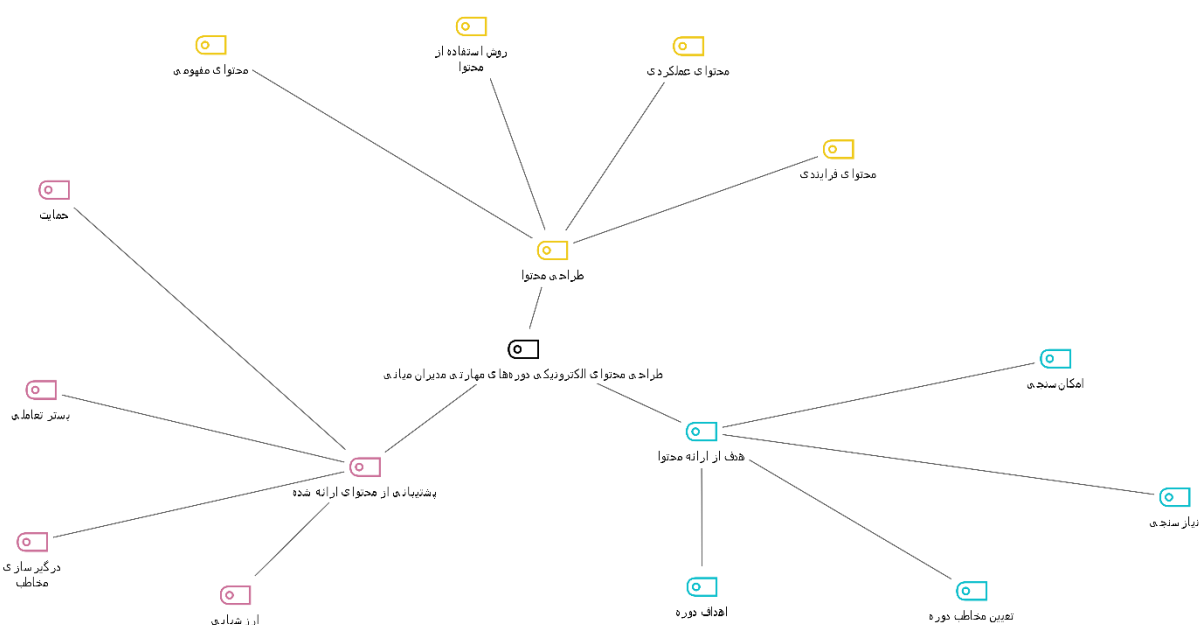
ابعاد	کدگذاری محوری	کدگذاری باز (شاخص)	کد مصاحبه‌شونده	فراوانی
هدف از ارائه محتوا	اهداف دوره	مشخص بودن اهداف دوره‌های مهارتی	۱۱۰، ۱۷	۲
		تنظیم اهداف ارائه دوره بر اساس نیاز مهارتی	۱۱۳، ۱۱، ۱۱۵	۳
		تنظیم اهداف بر اساس نیاز مدیران میانی	مبانی نظری	۱
		شناسایی مخاطبان اصلی دوره (شناسایی سطوح مدیران)	۱۳، ۱۴، ۱۱۱، ۱۵	۴
	تعیین مخاطب دوره	نظرسنجی از ذینفعان در مورد چگونگی استقرار ماکها	۱۱۲، ۱۸، ۱۳	۳
		مشورت با مخاطبان در مورد چگونگی ارائه دوره‌ها	۱۱۰، ۱۹، ۱۱،	۳

Personal Development and Organizational Transformation

نیازسنجی	بررسی نیاز سازمان‌ها	۱۶, ۱۸, ۱۴	۳
	طراحی محتوای دوره‌ها بر اساس نیاز مخاطبان اصلی (مدیران میانی)	۱۱, ۱۳, ۱۴	۳
	بررسی نیاز نرم‌افزاری سازمان‌ها سازمان‌های مردم‌نهاد	۱۳, ۱۱, ۱۵, ۱۱۶	۴
امکان‌سنجی	بررسی امکان برگزاری دوره‌های مهارتی، از نظر زمان و مکان ارائه محتوا	۱۱۱, ۱۷, ۱۱۰, ۱۳, ۱۱۰	۵
	تخصیص منابع لازم برای امکان اجرای محتوای دوره‌های مهارتی	مبانی نظری	۲
	بررسی نحوه ارتباط نرم‌افزاری و سخت‌افزاری با مخاطبان (مدیران میانی)	۱۱, ۱۱۰, ۱۳, ۱۱۸	۴
	آینده‌نگری در ارتباط با ارائه محتوا (سنجش امکان استفاده از محتوا در آینده)	مبانی نظری	۱
روش استفاده از محتوا	ایجاد جذابیت با استفاده از قابلیت‌های موشن گرافیک، انیمیشن، طرح سؤال و پیش‌آزمون	۱۱۰, ۱۹, ۱۱, ۱۱۸, ۱۱۱	۵
	استفاده از ویدئویی کوتاه تحت عنوان معرفی دوره که به صورت خیلی خلاصه به عنوان دوره، ویژگی‌ها، اهداف آموزشی، معرفی اجزای محتوای دوره و روش آزمون می‌پردازد.	۱۶, ۱۸, ۱۱, ۱۴	۴
	رعایت اصل ساده به مشکل در ارائه محتوا	۱۱۰, ۱۸, ۱۴	۳
	سیر ارائه مطالب به گونه‌ای باشد که برای پیام‌های کلیدی و نکات مهم نمونه عینی به تصویر کشیده شده و یا ارائه شود.	۱۳, ۱۱, ۱۵	۳
	استفاده از مثال‌های کاربردی	۱۱۰, ۱۹, ۱۱, ۱۱۱	۴
محتوای مفهومی	توجه به فناوری اطلاعات به عنوان عامل مهمی در ارائه محتوای الکترونیک	مبانی نظری	۲
	توجه به دانش ارائه شده	مبانی نظری	۱
	توجه به سازوکارهای مهارتی که در محتوای دوره گنجانده می‌شود.	مبانی نظری	۱
	رصد نگرش مخاطب نسبت به محتوای دریافتی	مبانی نظری	۱
	توجه به موقعیت‌های مختلف در ارائه محتوا	۱۳, ۱۱	۲
محتوای فرایندی	ترویج روش‌های متنوع مهارت‌آموزی	مبانی نظری	۱
	نحوه دسترسی به منابع الکترونیک	مبانی نظری	۱
	سازمان‌دهی فعالیت‌های اتخاذ شده	مبانی نظری	۱
	طبقه‌بندی راهبردهای اتخاذ شده در زمینه ارائه محتوا	مبانی نظری	۱
	توجه به اهمیت دسترسی به دانش	مبانی نظری	۲
	کمک گرفتن از ابزارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری	مبانی نظری	۲
	کیفیت‌بخشی مهارت‌ها	مبانی نظری	۱
محتوای عملکردی	ارزشیابی نتایج آموزشی	مبانی نظری	۱
	بازخورد مبتنی بر مهارت	مبانی نظری	۱
	توجه به یادگیری مشارکتی در ارائه محتوا	مبانی نظری	۱
	انعطاف‌پذیری در مهارت‌آموزی	مبانی نظری	۱
	تعامل فشرده با تمام دروندادهای آموزشی	مبانی نظری	۱
	آموزش هدفمند	مبانی نظری	۱
	ارائه امکان کنش متقابل	مبانی نظری	۱
پشتیبانی از حمایت	پشتیبانی از دوره‌های ارائه شده برای مدیران میانی	۱۵, ۱۱۱, ۱۴, ۱۱۳	۴
محتوای ارائه شده	فراهم آوردن گروهی از متخصصان مانند تکنولوژیست‌های آموزشی، روانشناسان تربیتی به همراه متخصص محتوایی (مدرس)	۱۱, ۱۲, ۱۱۱, ۱۷, ۱۱۵	۵
	پشتیبانی نرم‌افزاری از شبکه	۱۸, ۱۷, ۱۱۱	۳
بستر تعاملی	ایجاد امکان تعامل مدیران مبتنی بر محتوای ارائه شده	۱۴, ۱۱۵, ۱۹	۳
	ایجاد فضای مناسب پرسش و پاسخ در مورد محتوای ارائه شده.	۱۸, ۱۲, ۱۱۹	۳
	داشتن پنل شخصی برای مدیر	۱۱۱, ۱۶	۲
درگیر ساز	مشورت مخاطبان، در مورد راهکارهای بهبود دوره‌های مهارتی و انتخاب محتوای مناسب	۱۶, ۱۸, ۱۱۰, ۱۱۷, ۱۴	۶
مخاطب	درگیر کردن مخاطبان (مدیران) در اجرای دوره‌ها	۱۱۰, ۱۸, ۱۱, ۱۳, ۱۴	۵

۴	۱۶، ۱۹، ۱۳، ۱۵	استفاده از الگوهای متنوع طراحی آموزشی	
۵	۱۴، ۱۲، ۱۸، ۱۱۵، ۱۹	تدوین شیوه‌های ارزشیابی محتوای دوره‌ها با نظر دینفعان و دیران	ارزشیابی
۵	۱۸، ۱۲، ۱۱۹، ۱۱	ارزشیابی دوره بر اساس محتوای مورد انتظار سازمان‌های مردم‌نهاد	
۵	۱۱۱، ۱۱، ۱۱۵، ۱۸، ۱۶	آشکارسازی فرایند ارزشیابی محتوای دوره قبل از اجرا	

در نهایت با توجه به جدول ۲ می‌توان گفت که بعد از کدگذاری ۴۹ مضمون پایه، ۱۲ سازمان دهنده و ۳ مضمون فراگیر شناسایی شد.



شکل ۱. شبکه مضامین پایه برای شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی مدیران میانی در مرکز آموزش مدیریت دولت

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی مدیران میانی در مرکز آموزش مدیریت دولتی از سه بعد اصلی شامل اهداف ارائه محتوا، طراحی محتوا و پشتیبانی از محتوا تشکیل شده است. در بعد اول، مؤلفه‌هایی نظیر تعیین اهداف دوره، شناسایی مخاطبان، نیازسنجی و امکان‌سنجی برجسته بودند. در بعد دوم، محتوای مفهومی، فرایندی و عملکردی به‌عنوان ساختارهای محتوایی مشخص شدند. در بعد سوم نیز مؤلفه‌هایی چون پشتیبانی نرم‌افزاری، تعامل‌پذیری، مشارکت فعال یادگیرنده و ارزشیابی جامع مورد شناسایی قرار گرفتند. این مؤلفه‌ها و ابعاد به‌خوبی نشان می‌دهند که طراحی اثربخش محتوای الکترونیکی برای مدیران میانی نیازمند نگاهی کل‌نگر، مشارکت‌محور و فناورانه است.

در توضیح این نتایج، نخست می‌توان به اهمیت تعیین اهداف آموزشی اشاره کرد که در طراحی محتوا نقشی بنیادین دارد. به بیان دیگر، محتوای آموزشی زمانی می‌تواند اثربخش باشد که هدفمندی و نیازمحوری در آن رعایت شده باشد. یافته‌های (Safavi, 2023) نیز در همین راستا تأکید دارند که هدفمندی در محتوای الکترونیکی منجر به بهبود کیفیت تجربه یادگیری و یاددهی می‌شود. در پژوهش حاضر نیز شرکت‌کنندگان به این نکته اشاره داشتند که محتوای آموزشی باید دقیقاً متناسب با نیازهای واقعی مدیران طراحی شود؛ نیازی که باید از طریق تحلیل محیطی،

شغلی و سازمانی استخراج گردد. (Hashim et al., 2023) نیز در مطالعه خود بر این نکته تأکید کرده‌اند که تطبیق محتوا با انگیزش یادگیرنده و شرایط واقعی سازمانی می‌تواند میزان درگیری یادگیرنده و رضایت آموزشی را افزایش دهد.

نتایج مربوط به طراحی محتوای آموزشی نیز نشان داد که تنوع در ساختارهای محتوایی، بهره‌گیری از فناوری‌های چندرسانه‌ای، رعایت سیر منطقی مطالب، و ارائه نمونه‌های عینی و کاربردی در افزایش اثربخشی محتوای مهارتی مدیران بسیار مؤثر است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش (Jamili & Salimi, 2021) هماهنگ هستند که در آن بر اهمیت بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزشی در محتواهای مجازی تأکید شده است. همچنین (Farzan et al., 2020) نشان داده‌اند که طراحی محتوای موبایلی برای آموزش مجازی کارکنان، زمانی موفق خواهد بود که اصول کاربرمحوری، جذابیت، ساختار مرحله‌ای و انطباق با سبک یادگیری فردی رعایت شود. در پژوهش حاضر نیز بسیاری از مصاحبه‌شوندگان خواهان استفاده از ابزارهایی نظیر موشن گرافی، ویدئوهای کوتاه، آزمون‌های تعاملی و داستان‌پردازی درون‌محتوایی بودند که با یافته‌های یادشده مطابقت کامل دارد.

در بعد سوم یعنی پشتیبانی از محتوا، یافته‌ها بیانگر اهمیت وجود زیرساخت‌های فناورانه، تعامل مستمر مدرس و یادگیرنده، امکان پرسش و پاسخ، و ارزشیابی چندمرحله‌ای هستند. (Burnes & Hughes, 2023) به این موضوع اشاره دارد که در بستر آموزش‌های دیجیتال، تعامل مؤثر و مشارکت فعال فراگیران، یکی از کلیدهای موفقیت است. همچنین (Lister et al., 2023) با دسته‌بندی موانع و عوامل ارتقا در آموزش مجازی، به اهمیت دسترسی آسان به منابع، حمایت روانی و فنی، و وجود راهنمای گام‌به‌گام در محتوای آموزشی اشاره کرده‌اند. این عوامل در طراحی محتوا به‌ویژه برای مدیرانی که ممکن است سابقه یادگیری دیجیتال نداشته باشند، بسیار حیاتی است. از سوی دیگر، یافته‌های (Umar & Ko, 2022) نشان داد که دسترسی مستمر به مدرس، گروه‌های یادگیری و ابزارهای بازخورد، موجب ارتقای درک یادگیرنده از مفاهیم آموزشی و تقویت حس تعلق او به فرآیند یادگیری می‌شود. در همین راستا، نتایج پژوهش حاضر نیز مؤید آن است که ایجاد پنل شخصی برای هر مدیر، اختصاص فضای پرسش و پاسخ آنلاین و ارتباط تعاملی با مدرس، موجب ارتقاء کیفی آموزش خواهد شد.

در تحلیل محتوای مفهومی، پژوهش حاضر بر کاربردپذیری دانش و مهارت‌های ارائه‌شده در محتوا تأکید دارد. نتایج نشان داد که مدیران نیاز دارند محتوای آموزشی به‌گونه‌ای طراحی شود که قابلیت پیاده‌سازی عملی در محیط سازمانی را داشته باشد. این یافته با نتایج پژوهش (Okon, 2019) تطابق دارد که در آن تأکید شده محتوای آموزشی باید متناسب با چالش‌های واقعی محیط کسب‌وکار باشد و مدیر را برای تصمیم‌گیری و اقدام عملی آماده سازد. همچنین (Kovács & Zárándné, 2022) بر این باورند که محتواهای آموزشی باید مهارت‌های نرم نظیر تصمیم‌گیری، ارتباط بین‌فردی، و رهبری را نیز پوشش دهند؛ امری که در بسیاری از موارد در طراحی محتوای سنتی مغفول مانده است.

در حوزه ارزشیابی محتوا، شرکت‌کنندگان پژوهش بر نیاز به طراحی نظام ارزشیابی قبل، حین و بعد از آموزش تأکید داشتند. این موضوع با مطالعات (Ebadi et al., 2020) و (Moslemi et al., 2021) هماهنگ است که هر دو بر نقش ارزشیابی چندمرحله‌ای در ارتقای آموزش‌های مهارتی تأکید داشته‌اند. همچنین استفاده از بازخوردهای مبتنی بر عملکرد واقعی، یکی از روش‌های مؤثر ارزشیابی در بستر آموزش‌های دیجیتال شناخته شده است. به علاوه، (Nezhad Taheri et al., 2022) با پیشنهاد مدل مبتنی بر بلاک‌چین برای طراحی دوره‌های مهارتی، به لزوم شفافیت و قابلیت ردیابی ارزشیابی‌ها اشاره کرده‌اند که از دغدغه‌های پاسخ‌گویان این مطالعه نیز بود.

در بُعد آینده‌نگری محتوا، یکی از نکات مهم، پیش‌بینی نیازهای آتی مدیران و قابلیت به‌روزرسانی محتوا بر اساس تغییرات محیطی بود. این یافته با رویکرد (Hashemi & Taheri, 2023) همسو است که بر نقش نوآوری دوسوتوان در طراحی آموزش‌های مدیران تأکید دارد؛ به این معنا که محتوا باید ضمن پاسخ‌گویی به نیازهای فعلی، قابلیت انطباق با آینده را نیز دارا باشد. همچنین (Tamsah et al., 2023) در مطالعه خود اثبات کرده‌اند که در شرایط بحرانی نظیر پاندمی، آموزش‌های مهارتی دیجیتال تنها زمانی مؤثر خواهند بود که از پیش آمادگی‌های فناورانه و محتوایی لازم فراهم شده باشد.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که طراحی اثربخش محتوای الکترونیکی دوره‌های مهارتی برای مدیران میانی، مستلزم توجه هم‌زمان به سه بُعد اساسی است: ۱) تعیین هدفمند و نیازمحور محتوای آموزشی، ۲) طراحی جامع و کاربرپسند بر اساس فناوری‌های نوین و ۳) پشتیبانی فنی و تعاملی مستمر از فرآیند یادگیری. این نتایج با طیف وسیعی از مطالعات داخلی و بین‌المللی هماهنگ هستند و چارچوبی کاربردی برای سازمان‌های آموزشی فراهم می‌آورند.

این پژوهش با وجود دقت در اجرای روش کیفی تحلیل مضمون، با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، جامعه آماری پژوهش تنها به خبرگان دانشگاهی و سازمانی محدود بود و از نظرات فراگیران نهایی (یعنی مدیران آموزش‌دیده) استفاده نشد. دوم، به دلیل ماهیت کیفی پژوهش، تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر سازمان‌ها یا سطوح مدیریتی محدود است. همچنین، استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، احتمال سوگیری پاسخ‌دهندگان یا تأثیر زمینه‌های سازمانی بر اظهارات آنان را به همراه دارد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با روش‌های ترکیبی (کمی و کیفی) انجام شود تا علاوه بر شناسایی مؤلفه‌ها، رابطه و تأثیر آن‌ها نیز مورد آزمون آماری قرار گیرد. همچنین، پیشنهاد می‌شود در طراحی مطالعات آتی، نظرات یادگیرندگان (مدیران آموزش‌دیده) نیز لحاظ شود تا دیدگاه چندجانبه‌تری نسبت به طراحی محتوا حاصل گردد. بررسی مقایسه‌ای مؤلفه‌های محتوای الکترونیکی در سطوح مدیریتی متفاوت یا بین سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز می‌تواند به غنای پژوهش‌ها کمک کند.

سازمان‌ها و مراکز آموزشی برای طراحی محتوای الکترونیکی اثربخش دوره‌های مهارتی مدیران باید بر اساس الگوی سه‌بُعدی شناسایی‌شده در این پژوهش عمل کنند. نخست، اهداف دوره را به‌طور دقیق بر اساس تحلیل شغل و نیازهای مهارتی مدیران تنظیم کنند. دوم، طراحی محتوا باید با بهره‌گیری از فناوری‌های چندرسانه‌ای، روش‌های تعاملی و ساختار مرحله‌ای انجام گیرد. سوم، ایجاد زیرساخت‌های پشتیبانی یادگیری شامل راهنماهای آموزشی، پنل شخصی، سیستم‌های بازخورد، و ارزشیابی چندمرحله‌ای ضرورت دارد. همچنین استفاده از داده‌کاوی و تحلیل عملکرد یادگیرنده می‌تواند برای ارتقاء مستمر محتوا و فرآیند آموزش به‌کار گرفته شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

The rapid growth of information and communication technologies (ICT) has fundamentally transformed educational systems across the globe, particularly in the context of professional training and managerial development. Organizations increasingly recognize the necessity of updating their human capital to meet evolving demands and remain competitive. In this light, electronic content in skill-based training programs has emerged as a crucial component of modern capacity-building efforts for managers, especially in public institutions where innovation and responsiveness to change are essential (Alenezi, 2023; Safavi, 2023).

Electronic learning content is not merely a digital replacement for traditional materials; it is a multidimensional structure that integrates pedagogy, technology, and user-centered design to create flexible, interactive, and engaging learning experiences. This shift has been particularly prominent in the public management sector, where managers must continuously develop competencies to adapt to policy changes, technological advancements, and organizational reforms (Dingayo, 2023; Hashim et al., 2023). In Iran, despite efforts to integrate e-learning strategies, many challenges persist, including a lack of standardized content frameworks and insufficient evaluation mechanisms for digital training materials (Jamili & Salimi, 2021; Zeinabadi & Mousavi Amiri, 2020).

Scholars argue that for electronic content to be truly effective, it must be designed based on a comprehensive understanding of its target audience and be aligned with specific learning goals (Farzan et al., 2020; Justin & Sitzmann, 2019). In skill training programs for middle managers, content should go beyond delivering theoretical knowledge to include practical applications, interactive elements, and personalized learning pathways that reflect real-world challenges (Kovács & Zarándné, 2022; Okon, 2019). Moreover, such content should be supported by robust technical infrastructure and mechanisms for learner support and feedback (Burnes & Hughes, 2023; Umar & Ko, 2022).

Recent research emphasizes the necessity of incorporating multi-layered content that addresses conceptual knowledge, process-based learning, and functional performance (Ghaedi, 2021). Furthermore, a shift toward participatory and collaborative digital learning environments necessitates the rethinking of instructional design paradigms and the adoption of technologies that foster learner autonomy and engagement (Lister et al., 2023; Tamsah et al., 2023). In this context, it becomes crucial to identify and systematically classify the components and dimensions that constitute effective electronic content for managerial training programs.

This study aims to fill a knowledge gap by identifying the core components and structural dimensions of electronic content used in skill training programs for middle managers at the Public Management Training Center. By employing a qualitative, theme-based analysis of expert interviews, the research seeks to provide a conceptual model that can guide the development of relevant, engaging, and effective digital training materials for public sector professionals in Iran.

Methods and Materials

This qualitative study adopted a thematic analysis approach. The research population included academic experts and experienced organizational professionals in the field of public management and electronic education. Participants were selected using purposive sampling based on criteria such as relevant teaching and research experience, expertise in digital learning design, and familiarity with skill training content for middle managers. Data were collected through semi-structured interviews with 19 experts until data saturation was reached. The interviews were

transcribed and analyzed using open, axial, and selective coding in MAXQDA software. Validity, reliability, transferability, and confirmability were ensured through peer review and triangulation.

Findings

The thematic analysis of interview data resulted in the identification of three overarching dimensions of electronic content design: (1) content purpose, (2) content design, and (3) content support. Each dimension encompassed a set of key components.

Within the **content purpose** dimension, the study identified four main components: (1) clarity of course objectives, (2) audience identification, (3) needs assessment, and (4) feasibility evaluation. These elements reflect the foundational planning needed to ensure that electronic training materials are tailored to the needs and capacities of middle managers.

The **content design** dimension included components related to how the material is structured and presented. This encompassed: (1) instructional strategies (e.g., progression from simple to complex topics, the inclusion of real-world examples), (2) multimedia features (e.g., motion graphics, animations, interactive quizzes), and (3) three content layers—conceptual (knowledge-based), procedural (process-based), and functional (application-based).

The **content support** dimension referred to infrastructure and learner engagement strategies, with components including: (1) technical and pedagogical support (e.g., instructional designers, educational technologists), (2) interactive platforms for learner communication, (3) engagement mechanisms (e.g., learner involvement in course development), and (4) robust evaluation systems (pre-assessment, formative and summative evaluation).

A total of 49 basic codes were synthesized into 12 organizing themes, which were then grouped into the three comprehensive thematic dimensions mentioned above. These themes form a conceptual model that can guide the development and implementation of electronic content for managerial training in public administration settings.

Discussion and Conclusion

The results of this study highlight the multifaceted nature of electronic content in skill training for middle managers. It demonstrates that effective e-learning content must be grounded in clear objectives, be designed with instructional and technological integrity, and supported through continuous learner engagement and technical assistance. The identification of purpose-related components, such as needs assessment and audience analysis, aligns with prior research indicating that context-specific design is essential for maximizing learning outcomes in adult education.

The study's findings on content design—especially the integration of multimedia elements and real-life examples—support the existing literature on user-centered design in digital learning environments. By categorizing content into conceptual, procedural, and functional layers, the study proposes a structured and scalable framework adaptable to various learning styles and professional contexts.

In terms of content support, the research confirms the importance of creating interactive, responsive, and supportive learning environments. This is consistent with broader trends in e-learning emphasizing learner autonomy, peer interaction, and continuous feedback mechanisms. Such systems are particularly crucial for public sector managers who may be new to digital learning platforms and require guidance throughout the learning process.

Ultimately, this study contributes to both theory and practice by offering a comprehensive model for electronic content design in the context of public management training. It bridges the gap between pedagogical theory and organizational training needs, providing practical insights for educational designers, policy-makers, and training institutions. The proposed framework can serve as a blueprint

for developing more effective, engaging, and relevant e-learning programs tailored to the dynamic demands of middle management in the public sector.

References

- Alenezi, M. (2023). Digital learning and digital institution in higher education. *Education Sciences*, 13(1), 88. <https://doi.org/10.3390/educsci13010088>
- Alizadeh, M., Faghih Aram, B., & Mehdizadeh, A. (2020). Identifying Constructive Tendency Factors for E-Learning Among Professors of Islamic Azad University, Islamshahr Branch. *Quarterly Journal of Information and Communication Technology in Educational Sciences*, 5(3), 99-115. https://journals.iau.ir/article_643706.html
- Burnes, B., & Hughes, M. (2023). *Organizational change, leadership and ethics*. Taylor & Francis. <https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781003036395&type=googlepdf>
- Dingayo, N. (2023). *Enterprise Content Management and Administrative Efficiency: The Adoption of Electronic Records Management at the Western Cape Provincial Government*. <https://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/127413>
- Ebadi, S., Mahdavi, I., & Tajaldin, A. (2020, 2022). A Network Data Envelopment Analysis Model for Evaluating Skills Training. 15th International Conference of the Iranian Operational Research Association, https://www.pqprc.ir/article_84252.html
- Farzan, N., Shams Morkani, G., Rezaeizadeh, M., & Ghahremani, A. (2020). Identifying Effective Indicators in Designing a Mobile MOOC System for Virtual Training of Employees: A Qualitative Study. *A New Approach in Educational Management*, 11(44), 1-28. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1695839>
- Ghaedi, K. (2021). Developing a Model of Strategies to Improve the Quality of Virtual Education in Elementary Schools Using Research Synthesis. *Innovations in Educational Management*, 70-89. <https://sanad.iau.ir/fa/Article/1109557?FullText=FullText>
- Hashemi, S. M., & Taheri, F. (2023). The Function of Dual-Capacity Innovation in Educational Organizations: Indicators, Components, and Effective Dimensions. *Jundi-Shapur Ahvaz Education Development*, 14(1), 67-77. https://edj.ajums.ac.ir/article_179144.html
- Hashim, H., Hasan, N. H., & Shafeei, K. N. (2023). Students' Engagement and Learning Motivation in Synchronous and Asynchronous Open Distance Learning (ODL) Activities. <http://www.ijlrhss.com/paper/volume-6-issue-3/36-HSS-1836.pdf>
- Jamili, M., & Salimi, L. (2021). Comparative Study of Electronic Content in Virtual Grades in Iran and Singapore. *New Achievements in Humanities Studies*, 4(35), 137-150. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1789527>
- Justin, M. W. T., & Sitzmann, L. (2019). Revolutionizing training and education? Three questions regarding massive open online courses (MOOCs). *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.004>
- Kovács, I., & Zarándné, K. V. (2022). DIGITAL MARKETING EMPLOYABILITY SKILLS IN JOB ADVERTISEMENTS-MUST-HAVE SOFT SKILLS FOR ENTRY-LEVEL WORKERS: A CONTENT ANALYSIS. *Economics & Sociology*, 15(1), 178-192. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-1/11>
- Lister, K., Seale, J., & Douce, C. (2023). Mental health in distance learning: A taxonomy of barriers and enablers to student mental wellbeing. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 38(2), 102-116. <https://doi.org/10.1080/02680513.2021.1899907>
- Moslemi, N., Hamidzadeh, A., & Khonyfar, H. (2021). Presenting an Educational Policy-Making Model Based on a Behavioral Approach in the Field of Skills Training in Iran: A Qualitative Study. *Journal of Educational and School Studies*, 10(3), 1-12. https://pma.cfu.ac.ir/m/article_1892.html
- Nezhad Taheri, M., Toloei Ashlaghi, A., & Taghvifard, M. T. (2022). A Model for Designing Skills Training Courses Using Smart Contracts on the Blockchain Platform. *Studies in Smart Business Management*, 42, 199-236. https://ims.atu.ac.ir/article_15519.html
- Okon, E. E. (2019). Electronic-based learning resources required in business education and skill acquisition for global business environment. *Nigerian Journal of Business Education (NIGJBED)*, 6(2), 163-172. https://www.academia.edu/104925954/Electronic_Based_Learning_Resources_Required_in_Business_Education_and_Skill_Acquisition_for_Global_Business_Environment?uc-sb-sw=31910210
- Safavi, A. A. (2023). E-content criteria and standards from e-learning perspective. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 13(1), 27-52. https://journal.irphe.ac.ir/article_702551.html?lang=en
- Sison, A. J. G. A. U. R. D. M. (2023). If MacIntyre ran a business school... how practical wisdom can be developed in management education. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(1), 274-291. <https://doi.org/10.1111/beer.12471>

- Tamsah, H., Yusriadi, Y., Hasbi, H., Haris, A., & Ajanil, B. (2023). Training Management on Training Effectiveness and Teaching Creativity in the COVID-19 Pandemic. *Education Research International*. <https://doi.org/10.1155/2023/6588234>
- Umar, M., & Ko, I. (2022). E-learning: Direct effect of student learning effectiveness and engagement through project-based learning, team cohesion, and flipped learning during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(3), 1724. <https://doi.org/10.3390/su14031724>
- Zeinabadi, H., & Mousavi Amiri, S. T. (2020). A Reflection on MOOC Courses in the Iranian Education System, Challenges, and Solutions. *Faculty of Management, Kharazmi University, Journal of Innovation and Value Creation*, 6(12), 41-56. <http://www.journalie.ir/Article/8664/FullText>