

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال ششم، شماره ۲۳

زمستان ۱۳۹۸

- این فصلنامه براساس نامه شماره ۶۵۷۵۱ / ۳/۱۸ از جلسه کمیسیون بررسی نشریات علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مورخ ۱۳۹۴/۰۳/۲۰ موفق به دریافت اعتبار علمی - پژوهشی گردیده است.
- این فصلنامه براساس نامه شماره ۹۴/۹۶۳۳ مورخ ۱۳۹۴/۰۵/۰۵ از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی موفق به دریافت پروانه انتشار گردیده است.
- این فصلنامه در پایگاه علوم جهان اسلام (ISC) نمایه شده است.

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال ششم، شماره ۲۳، زمستان ۱۳۹۸

صاحب‌امتیاز:

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

مدیر مسئول:

دکتر اباصلت خراسانی

سردبیر:

دکتر کورش فتحی واجارگاه

مدیر داخلی:

حمیده بافنده

ویراستار انگلیسی:

دکتر نسرين اصغرزاده

طراح جلد:

رضا رجایی

ویراستار فارسی:

دکتر فرناوش اعلامی

حروف‌نگار و صفحه‌آرا:

مریم باقری

نشانی دفتر فصلنامه:

تهران، خیابان کریم خان زند - نبش خیابان دکتر عضدی (آبان شمالی) - ساختمان دانشگاه علامه

طباطبایی - طبقه دوم - واحد ۲۲۰ - انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

رایانامه: istd.journal@gmail.com

نشانی اینترنتی: www.istd.ir

تلفن: ۸۱۰۳۲۲۲۸

دورنگار: ۸۱۰۳۲۲۲۸

هیئت تحریریه

ردیف	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	رشته تحصیلی	محل خدمت
۱	سید حسین ابطی	استاد	مدیریت و بهسازی منابع انسانی	استاد بازنشسته دانشگاه علامه طباطبایی
۲	خدایار ابیلی	استاد	مدیریت آموزشی	دانشگاه تهران
۳	محمد حسن پرداختچی	استاد	مدیریت آموزشی	دانشگاه شهید بهشتی
۴	علی تقی پور ظهیر	استاد	برنامه ریزی درسی و مدیریت آموزش عالی	استاد بازنشسته دانشگاه علامه طباطبایی
۵	کوروش فتحی واجارگاه	استاد	برنامه ریزی درسی	دانشگاه شهید بهشتی
۶	آرین قلی پور	استاد	مدیریت سیاستگذاری	دانشگاه تهران
۷	طهمورث حسنقلی پوریاسوری	استاد	مدیریت بازرگانی	دانشگاه تهران
۸	اباصلت خراسانی	دانشیار	برنامه ریزی توسعه آموزش عالی	دانشگاه شهید بهشتی
۹	بهروز فلیچلی	استادیار	مدیریت رفتار سازمانی	دانشگاه شهید بهشتی

داوران علمی این شماره به ترتیب الفبا

۱. دکتر اسماعیل جعفری: استادیار علوم تربیتی، گرایش مطالعات برنامه درسی، دانشگاه شهید بهشتی
- ۲- دکتر سمیه دانشمندی: دکتری برنامه درسی در آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی
۴. دکتر سعید صفایی موحد: استادیار، دکتری برنامه ریزی درسی، رئیس مطالعات راهبردی آموزش شرکت ملی نفت ایران
۶. دکتر اعظم ملامحمدی: دکتری توسعه آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی
۶. دکتر فیروز نوری: دکتری برنامه ریزی درسی دانشگاه شهید بهشتی

اهداف فصلنامه و شرایط پذیرش مقاله

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی به منظور ارائه تازه‌ترین نظریه‌ها و یافته‌های علمی در حوزه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی و همچنین به جهت تبادل و نشر افکار و اندیشه‌های بدیع، از اندیشمندان، صاحب‌نظران، دانش‌پژوهان، کارشناسان، استادان و دانشجویان دعوت می‌نماید تا با مدنظر قرار دادن نکات زیر، دانسته‌ها و یافته‌های خود را در قالب مقاله‌های علمی-پژوهشی برای چاپ و انتشار در فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی به نشانی اعلام شده ارسال نمایند؛ از این‌رو اهداف این نشریه به شرح ذیل اعلام می‌شود:

اهداف فصلنامه

- کمک به ارتقای تحقیقات علمی آموزش و توسعه منابع انسانی در سطح ملی و بین‌المللی
- کمک به ارتقای سطح فرهنگ و دانش علمی و فنی متخصصان، کارشناسان، دست‌اندرکاران و علاقه‌مندان در رشته‌های مرتبط با زمینه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی کشور
- کمک به ایجاد ارتباط میان مراکز آموزشی و تحقیقاتی و همچنین پژوهشگران و کارشناسان به منظور انتقال و تبادل آموخته‌ها و تجربیات و کسب دستاوردهای تازه علمی
- مشارکت‌طلبی محققان، مدیران و کارشناسان آموزش و توسعه منابع انسانی در تدوین مقالات

شرایط پذیرش مقاله به لحاظ محتوا

- همسو با اهداف فصلنامه باشد.
- جنبه‌های علمی و پژوهشی داشته باشد.
- حاصل مطالعات، تجربه‌ها و پژوهش‌های نویسنده/ نویسندگان باشد.
- برای هیچ نشریه داخلی یا خارجی ارسال یا در هیچ نشریه‌ای چاپ نشده باشد.

ضوابط نهایی پذیرش مقاله برای درج در فصلنامه

- تأیید داوران منتخب شورای علمی فصلنامه
- موافقت شورای علمی فصلنامه

«راهنمای نگارش مقاله برای چاپ در نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی»

رعایت دستورالعمل زیر در نگارش مقاله‌هایی که برای چاپ به نشریه علمی- پژوهشی ارسال می‌گردند، ضروریست.

- مشخصات کامل نویسندگان به فارسی و انگلیسی در سامانه فصلنامه (کاملاً منطبق با موارد ستاره‌دار و الزامی سامانه) درج گردد.
- بطور کلی فایل‌های مقاله (فایل‌های ورد و پی دی اف) که در سامانه بارگذاری می‌گردد، بایستی فاقد اسامی و اطلاعات نویسندگان باشد.
- ارسال فرم تعهد نویسندگان بصورت فایل jpg و بارگذاری در سامانه.

۱- نوع مقاله

مقاله‌های پژوهشی مرتبط با هر یک از زمینه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی که به زبان فارسی نوشته شده و برای نخستین بار منتشر می‌شوند جهت چاپ، مورد بررسی هیأت تحریریه مجله قرار خواهند گرفت. استفاده از مقالات منتشر شده در این فصلنامه در سایر مجلات یا کتاب‌ها، بدون ذکر نام مأخذ ممنوع است.

۲- روش تدوین

مقاله در برنامه Word در سایز A4 به ابعاد (Width:21 و Height: 29.7) با فواصل حاشیه‌ای ۵.۳۵ سانتی‌متر از بالا و پایین و ۴ از راست و چپ، با قلم B Nazanin و اندازه حروف ۱۲ و با فاصله سطر ۱ سانتی‌متر، با رعایت تمام اصول نگارشی و رعایت نیم‌فاصله، بدون اشتباه و خط‌خوردگی تایپ شده؛ تعداد صفحات آن از ۲۵ صفحه نباید بیشتر شود. مقاله به ترتیب از اجزای زیر تشکیل خواهد شد:

۲-۱- صفحه عنوان

صفحه اول مقاله فقط شامل عنوان مقاله و چکیده مقاله باشد. چکیده فارسی، با فونت بی‌نازنین و سایز ۱۰ و با فاصله ۱ سانتی‌متر نوشته شود.

۲-۲- چکیده

چکیده بایستی حداکثر ۲۵۰ کلمه باشد و شامل هدف، روش، یافته‌ها و واژه‌های کلیدی باشد.

۲-۳- واژه‌های کلیدی

حداکثر ۵ واژه کلیدی، درباره موضوع مورد پژوهش در انتهای چکیده ارائه شود.

۲-۴- مقدمه

مقدمه بایستی با طرح مسأله و مرور پژوهش‌های انجام شده و جمع‌بندی آن‌ها هدف پژوهش را توجیه کند.

۲-۵- روش پژوهش

شیوه اجرای پژوهش، طرح آماری و روش‌های شناسایی و ارزیابی توضیح داده شود.

۲-۶- یافته‌های پژوهش

تمامی نتایج کیفی و کمی به‌دست آمده در این قسمت ارائه گردد. در صورت نیاز می‌توان موضوعات را طبقه‌بندی نموده و از جدول، منحنی، نمودار و یا تصویر استفاده کرد.

۲-۷- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به هدف و یافته‌های سایر پژوهش‌ها، نتایج حاصله از پژوهش تجزیه و تحلیل شده و درباره آن‌ها نتیجه‌گیری لازم را بیان نماید.

۸-۲- منابع

■ راهنمای نگارش منابع درون متنی

ارجاع به منابع در همه موارد لازم به صورت کامل رعایت شود. برای ارجاع به یک منبع از سیستم شماره گذاری استفاده گردد. بدین شکل که منابع در قسمت فهرست منابع و براساس ترتیب استفاده در متن طبقه بندی گردیده و به ترتیب شماره گذاری شوند. در هر کجای لازم متن، عدد مربوط به منبع مورد نظر در پرانتز آورده شود. در صورت استفاده از نرم افزار EndNote در بخش استایل گزینه Vancouver را انتخاب نمایید.

■ راهنمای نگارش منابع در انتهای متن

منابع بایستی با فونت Times New Roman و اندازه ۱۰ سانتی متر (فقط به صورت انگلیسی). منابع فارسی را نیز از قسمت چکیده انگلیسی آن استفاده کرده و آنرا به صورت انگلیسی ارجاع دهید. رفرنسها به فرمت کلی و نکوور درج می گردد).

- 1- Lancaster S, Milia LD, Cameron R. Supervisor Behaviors that Facilitate Training Transfer. Journal of Workplace Learning. 2013; 25(1): 6-22.
- 2- Abtahi H. Training and Development of Human Capitals. 2004. Tehran: Pooyand Publication.
- 3- Paul S, Stein F, Ottenbacher K.J, Liu Y. The Role of Training on Research Productivity among Managers. Training Journal. 2010; 9(1): 24-40.

■ راهنمای نگارش محتوای متن مقاله:

۱- مقاله در برنامه Word در سایز A4 به ابعاد (Width:21 و Height: 29.7) با فواصل حاشیه ای ۵.۳۵ سانتی متر از بالا و پایین و ۴ از راست و چپ، با قلم B Nazanin و اندازه حروف ۱۲ و با فاصله سطر ۱ سانتی متر، با رعایت تمام اصول نگارشی و رعایت نیم فاصله، بدون

اشتباه و خط خوردگی تایپ شده؛ تعداد صفحات آن از ۲۵ صفحه نباید بیشتر شود.

۲- عناوین بخش‌ها، با فونت بی‌نازنین (B Nazanin) بصورت بولد (Bold) و سایز ۱۲ سانتی‌متر نوشته شود.

۳- ابتدای هر پاراگراف در متن مقاله، بایستی دارای تو رفتگی باشد.

۴- معادل‌های لاتین اسامی و اصطلاحات مهم بایستی حتماً پانویس شوند. ارجاعات زیرنویس شده بایستی با فونت Times New Roman و اندازه ۸ سانتی‌متر و حرف اول بصورت بزرگ نوشته شده و به ترتیب عدد، نقطه بعد از عدد و ارجاع مورد نظر باشد.

۵- رعایت اصل نیم‌فاصله در نگارش مطالب کل مقاله الزامی است. بطور مثال:

• می‌گردد	×	می‌گردد ✓
• صفحه‌های	×	صفحه‌های ✓
• ساخته‌اند	×	ساخته‌اند ✓
• یافته‌ها	×	یافته‌ها ✓
• سازمان‌ها	×	سازمان‌ها ✓

۶- در تنظیم جداول، منحنی‌ها، اشکال و تصاویر رعایت نکات زیر الزامی است:

- اطلاعات جداول، نباید به صورت منحنی و یا به شکل دیگر در مقاله تکرار شوند. شماره و عنوان جداول‌ها در بالا و منبع آن‌ها در پایین ذکر گردد (تمامی جداول و اشکال بایستی رفرنس داده شوند).

- مطالب جداول و شکل‌ها بایستی بصورت فایل ورد بوده و با فرمت بی‌نازنین (برای موارد فارسی) و Times New Roman برای موارد لاتین و با اندازه ۱۰ سانتی‌متر نوشته شوند.

- هر ستون جدول باید دارای عنوان و واحد مربوط به خود باشد و چنانچه تمام ارقام جدول دارای واحد یکسان باشند، می‌توان واحد را در عنوان جدول در پرانتز یا شکل خاص دیگر ذکر نمود.

- توضیحات اضافی عنوان و متن جدول، به صورت زیر نویس ارائه می‌گردد. نتایج بررسی‌های آماری، باید به یکی از روش‌های علمی در جدول منعکس شود و در هر صفحه نباید بیش از دو جدول آورده شود.

- شکل‌ها باید به صورت سیاه و سفید و با کیفیت مناسب و مطلوب تهیه شده و شماره، عنوان منابع آنها در پایین بیاید.

عکس‌ها باید واضح، مطالب آنها خوانا و دارای مقیاس باشند. ذکر مأخذ عکس‌ها یا شکل‌هایی که از منابع دیگر اقتباس شده‌اند الزامی است.

- جداول، شکل‌ها، نمودارها و عکس‌ها در داخل متن و نزدیک موضوع مربوطه و به شکل معمول تایپ گردد.

- در صورتی که مقاله حاصل پایان‌نامه کارشناسی ارشد و رساله دکتری باشد، ذکر اسامی کلیه نویسندگان (دانشجو، استادان راهنما و مشاور) الزامی است.

- مسئولیت کلیه مطالب مندرج در مقاله اعم از جداول، اعداد و ارقام و... به عهده نویسنده یا نویسندگان مقاله است؛ همچنین «فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی» در انتخاب، ویرایش و تلخیص مقاله‌های دریافتی آزاد است.

*** مجله آموزش و توسعه منابع انسانی حق رد، پذیرش و یا ویراستاری فارسی و انگلیسی مقالات را برای خود محفوظ می‌دارد و از اعاده مقالات دریافتی معذور است.

*** پذیرش مقالات از طریق سامانه نشریه به آدرس www.istd.saminattech.ir انجام می‌گیرد.

*** از زمان انجام مطالعه تا ارسال مقاله نایبستی بیش از ۵ سال فاصله باشد.

فهرست مطالب

شناسایی نتایج و کارکردهای ابزارهای وب ۲ در توسعه حرفه‌ای کارکنان (آموزش عالی و مداوم)

سمیه رحیمی، اباضت خراسانی، مرتضی رضائی زاده..... ۱

ارائه الگوی بکارگیری رسانه‌های اجتماعی در آموزش کارکنان بر مبنای نظریه داده بنیاد (مورد

مطالعه: صنعت بانکداری)

علی نقره، حسن بودلانی، عباس نرگسیان..... ۲۳

مدل LRTCI: رهیافتی در استقرار نظام برنامه توسعه فردی در سازمان‌ها

کوروش فتحی واجارگاه، فیروز نوری کلخوران..... ۵۵

الگوی مفهومی توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی

اکرم طالبی، علی خورسندی طاسکوه، سعید غیائی ندوشن، عباس عباس پور..... ۷۵

خاستگاه‌های کسب شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان؛ تبیین مدل یادگیری غیررسمی

علیرضا ستار دباغی، حسن رضا زین آبادی، حسین عباسیان، بیژن عبداللهی..... ۱۰۳

شناسایی و ارزیابی عوامل موثر فرهنگ یادگیری الکترونیکی در جهت پذیرش فناوری اطلاعات

و استقرار SCRM

میثم کیوانی، مهدی زیرک، حسین مومنی مهموئی، علی حسین زاده..... ۱۲۶

شناسایی نتایج و کارکردهای ابزارهای وب ۲.۰ در توسعه حرفه‌ای کارکنان (آموزش عالی و مداوم)^۱

سمیه رحیمی^{۲*}

اباصلت خراسانی^۳

مرتضی رضائی زاده^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۲۲)

چکیده

عدم آگاهی نسبت به ظهور و جنبه‌های راهبردی و کاربردی تکنولوژی‌های موجود می‌تواند سازمان‌ها را با بحران‌های غیر قابل برگشتی روبه‌رو کند. از جمله این تکنولوژی‌ها ابزارهای وب ۲.۰ هستند که مورد توجه پژوهش حاضر قرار گرفته است. هدف پژوهش حاضر، شناسایی کارکردهای ابزارهای وب ۲.۰ در توسعه حرفه‌ای منابع انسانی بوده است. به همین جهت پژوهش حاضر با مرور نظام‌مند ادبیات و تکنیک تحلیل محتوای کیفی (تحلیل مضمون) در میان منابع گردآوری شده از پایگاه علمی اسکوپوس، تعداد ۲۲ مقاله را بررسی کرده است. یافته‌ها حاکی از این هستند که فناوری وب ۲.۰ دارای چهار کارکرد اصلی؛ تغییر استراتژی‌های فرآیند یادگیری کارکنان، تغییر استراتژی‌های مدیریت دانش منابع انسانی، تغییر استراتژی‌های تعاملات و ارتباطات منابع انسانی و تغییر چشم‌انداز توسعه منابع انسانی در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌ها بوده است. همچنین سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات از جمله آموزشی، پزشکی و کتابداران در استفاده از چنین ابزارهایی جهت فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان خود پیشرو بودند. در نهایت ساختاری مفهومی در کارکرد ابزارهای وب ۲.۰ در توسعه حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان‌ها ارائه شده است. در نتیجه، پژوهش حاضر بر تعامل پژوهشگران و کارشناسان توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها تاکید دارد. تا کارشناسان توسعه منابع انسانی از وجود چنین ابزارها و فناوری‌هایی در جریان یادگیری و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی آگاهی یابند و در جهت کاربرد آنها گام بردارند.

کلمات کلیدی: آموزش عالی، ابزارهای وب ۲.۰، توسعه منابع انسانی، کارکرد، مداوم

۱ - این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد

۲- دانشجوی دکتری برنامه ریزی توسعه آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، ایران

۳- دانشیار، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، ایران. مسئول مکاتبات: A-Khorasani@sbu.ac.ir

۴- استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، ایران.

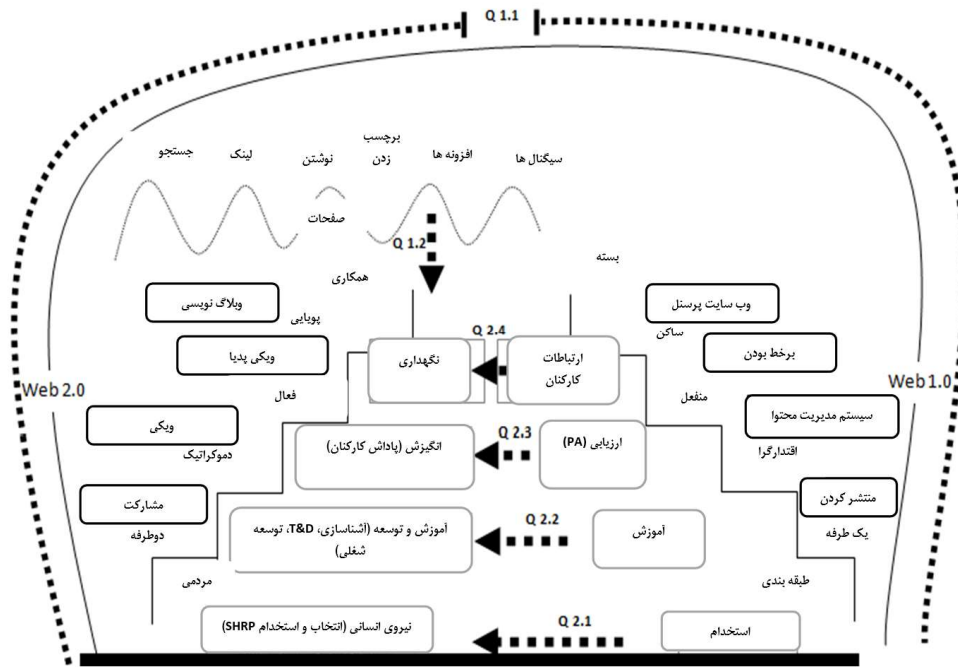
مقدمه

امروزه نفوذ فناوری در سیستم‌ها بسیاری از فرآیندها را دستخوش تغییر کرده است که فرآیندهای توسعه منابع انسانی نیز از این قاعده مستثنی نیستند. در حقیقت فرآیند توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها و در هم تنیدگی آنها با فناوری اطلاعات و ارتباطات نیازمند حمایتی پویا و تعاملی است. این امر، ضرورت بازبینی مجدد فرآیندهای توسعه‌ای و آموزشی منابع انسانی را مطرح ساخته است. از جمله فناوری‌های مطرح در فرآیند منابع انسانی سازمان‌ها فناوری‌های وب ۲.۰ است که تمام فرآیندهای منابع انسانی از جمله آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی و ... را در برمی‌گیرند و دلیل استفاده از فناوری در عملکرد منابع انسانی ارزان‌تر و قوی‌تر بودن آن، بهبود کارایی، ایجاد ارزش افزوده برای سازمان است (۱). از طرفی ویکی‌ها، وبلاگ‌ها و سایر برنامه‌های کاربردی وب ۲.۰ به مدیران کمک می‌کنند تا با کارکنان خود ارتباط برقرار کنند، آنها را در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کار که در نهایت منجر به عملکرد بهتر و بیشتر خواهد شد، توانمند سازند و افزایش سطح رضایتمندی در میان کارکنان را در پی داشته باشند.

به گفته هاو و لی (۲) و ماگنوسون (۳) برنامه‌های کاربردی وب ۲.۰ فرآیند یادگیری و توسعه را از طریق به اشتراک‌گذاری، سازماندهی و طبقه‌بندی اطلاعات، ارتقاء، خلاقیت، افزایش مباحث غنی و تسهیل یادگیری موجب می‌شوند. از طرفی بوتنگ و همکاران (۴)، کوک و پاچلر (۵) و زائو و کمپ (۶) ادعا می‌کنند که این فناوری‌ها پتانسیل قابل توجهی در محیط کار دارند. در حقیقت بر بعد یادگیری و توسعه غیر رسمی در محل کار و توانایی بهبود عملکرد به واسطه ابزارهای آنلاین یا رسانه‌های اجتماعی تاکید می‌کنند. بسیاری از پژوهشگران تعریفی که از ابزارهای وب ۲.۰ داشته‌اند؛ مبتنی بر برنامه‌ها و محتوای کاربر محور، همکارانه و اجتماعی آنلاین بوده است (۷). همچنین ابزارهای وب ۲.۰ را پیلی^۱ شامل وبلاگ‌ها، ویکی، خدمات اشتراک چندرسانه‌ای، اجتماع محتوا، پادکست‌ها و خدمات برچسب زدن محتوا دانسته است. از طرفی ابزارهای وب ۲.۰ به ایجاد دانش به کمک ارتباطات و همکاری‌های باز کمک می‌کنند. در نهایت آزیم^۲ (۸) کاربرد نهایی ابزارهای وب ۲.۰ از جمله رسانه‌های اجتماعی را در عملکرد منابع انسانی به عنوان منابع انسانی ۲.۰ معرفی کرده است. که بر طبق شکل (۱) عملکرد منابع انسانی در محیط وب ۱.۰ و محیط وب ۲.۰ نشان داده شده است. در حقیقت در این شکل جایگاه رسانه‌های اجتماعی در محیط وب ۲.۰ بر اساس عملکرد منابع انسانی دیده شده است.

^۱ Paily

^۲ Azeem



شکل ۱: مدل مفهومی از HR ۲.۰ (منبع: ۸)

همچنان که در شکل (۱) مطرح شده است، ساختار عملکرد منابع انسانی در محیط وب ۱.۰ از چپ به راست شامل استخدام، آموزش، ارزیابی، ارتباطات، نگهداری، انگیزش و توسعه^۱ است. خط بیرونی نشان دهنده نقش هر دو هم وب ۱.۰ و ۲.۰ است که بر عملکرد منابع انسانی تاثیر می‌گذارند و فلش نقطه چین که به سمت پایین جهت‌دار است نشان دهنده (جستجو، لینک، نوشتن، برچسب زدن، افزونه‌ها و سیگنال‌ها)^۲ ویژگی‌هایی از ابزارهای وب ۲.۰ در انجام وظایف منابع انسانی است. در حقیقت طبق شکل (۱) عملکرد منابع انسانی در محیط وب ۲.۰ منجر به دموکراسی، فعال بودن، پویایی و در نهایت همکاری و همیاری می‌گردد. همچنان که در شکل (۱) نشان داده شده است و طبق گفته مارتین، ردینگتون و کونافسی (۹) ابزارهای وب ۲.۰ به عنوان ابزاری برای تشویق و همکاری بیشتر کارکنان و دیگر سهامداران سازمانی در نظر گرفته شده‌اند، همچنین تأیید کردند که ویژگی‌های ابزار وب ۲.۰ عبارتند از مشارکت و همکاری، باز بودن، کنترل کاربر، تمرکز زدایی و ارتباطات استاندارد.

^۱ Recruitment, Training, Appraisal, Communication Employee, Motivation and Training & Development.

^۲ SLWTE (Search, Link, Writing, Tags, Extensions, and Signals)

از طرفی آزیب (۸) بیان می‌کند که کاربرد ابزارهای وب ۲۰۰ به طور خاص رسلنه‌های اجتماعی در سازمان کارکنان را به سمت تعهد بیشتر و یادگیری مستمر و توانمندسازی هدایت می‌کند و منجر به توسعه شغلی، افزایش انگیزش و تسهیل ارتباطات سازمانی می‌شوند. همه موارد مذکور ضرورت توجه و اهمیت کارکردهای ابزارهای وب ۲۰۰ را در فرآیندهای سازمانی از جمله توسعه حرفه‌ای کارکنان نشان می‌دهند. بنابراین، با توجه به اینکه از مطرح شدن ابزارهای وب ۲۰۰ در اکثر حوزه‌ها بیش از یک دهه می‌گذرد و همچنین با توجه به محدوده جستجوهای انجام شده، محقق مقاله‌ای منسجم نیافته است که ادبیات پژوهش نقش ابزارهای وب ۲۰۰ در توسعه حرفه‌ای کارکنان را به صورت نظام‌مند مرور کرده باشد و تصویر روشنی و منظمی از کارکردهای ابزارهای وب ۲۰۰ در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان در دانشگاه و سازمان‌های دیگر را نشان دهند. همچنین به دنبال پاسخ پرسش‌های پژوهش حاضر باشند. در نتیجه، لازم است که ادبیات پژوهش در این حوزه بررسی شده و به صورت نظام‌مند مرور شود. در حقیقت یک مرور نظام‌مند در ادبیات حوزه ابزارهای وب ۲۰۰ در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان موجب می‌شود که پژوهشگران و کارشناسان حوزه توسعه منابع انسانی در سازمان بتوانند خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده در این حوزه را دنبال کرده و با کارکردها، کاستی‌ها و زمینه‌های بهبود در این حوزه آشنا شوند. بنابراین پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به پرسش‌های زیر است:

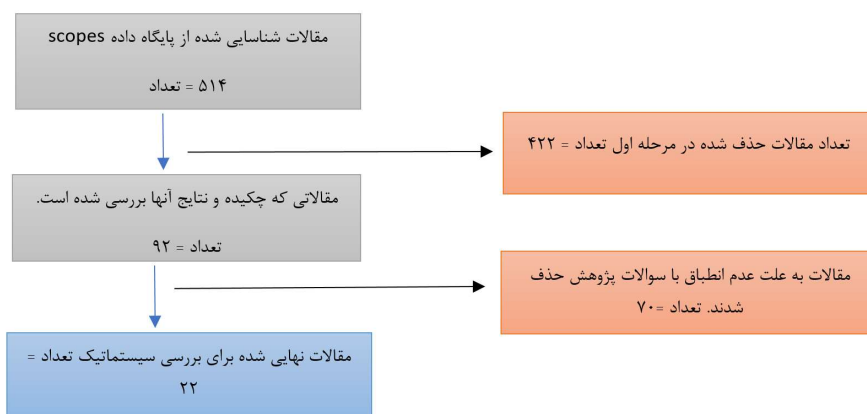
۱. نتایج و کارکردهای ابزارهای وب ۲۰۰ در فرآیندهای توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها چه بوده است؟
۲. چه سازمان‌هایی از ابزارهای وب ۲۰۰ در فرآیندهای توسعه منابع انسانی خود استفاده کرده‌اند؟
۳. ساختار مفهومی کارکردهای ابزارهای وب ۲۰۰ در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش:

متناسب با هدف پژوهش که شناسایی کارکردهای ابزارهای وب ۲۰۰ در توسعه حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان است، پژوهش حاضر از نوع توسعه‌ای است که به روش مرور نظام‌مند ادبیات^۱ (SLR) انجام شده است. «مرور ادبیات، طرح نظام‌مند، آشکار و قابل تکراری برای شناسایی، ارزیابی و تفسیر مستندات ثبت شده است» (۱۰). بر همین اساس، مجموعه مقالات علمی - پژوهشی چاپ

^۱ Systematic Literature Review

شده در پایگاه علمی اسکوپوس^۱ مورد بررسی قرار گرفتند، که به گفته ونگ و والتمن (۱۱) یکی از دو پایگاه داده بسیار مهم در مطالعات محسوب می‌شود و نسبت به سایر پایگاه‌های داده از جمله شبکه علم^۲ (WOS) از اهمیت بیشتری برخوردار است. جستجو بر اساس کلید واژه‌های Web 2.0 tools, Human resource development, Higher education, continuous مقالات مرتبط صورت گرفته است. طبق شکل (۲) تعداد مقالات استخراج شده ۵۱۴ مورد بود. البته تعداد پژوهش‌ها در فاصله زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۸ مورد جستجو بودند، در واقع دلیل محدود کردن محدوده زمانی جستجو ظهور و کاربرد جدی ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای کاری و آموزشی از سال ۲۰۱۰ بوده است که با حذف موارد مشابه و حذف مقالات کنفرانسی، کتاب، فصل کتاب، مقاله مجله علمی و نظرهای قابل چاپ، فقط مقالات علمی - پژوهشی چاپ شده در مجلات معتبر در پایگاه فوق ۹۲ مقاله مد نظر قرار گرفتند. این معیار تضمین می‌کند که نوشته‌ها داوری شده‌اند و حداقل شرایط لازم برای انتشار را داشته‌اند.



شکل ۲: فلوچارت از مراحل مرور سیستماتیک ادبیات در کاربردهای ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه منابع انسانی (منبع: مطالعه نگارندگان)

لازم به ذکر است که مطالعات دیگری از درون منابع استخراج شده و مورد بررسی قرار گرفتند. اما پاسخ مناسبی برای سوال‌های پژوهش حاضر در آنها یافت نشد. لذا از دامنه پژوهش حاضر خارج شدند. بنابراین نمونه‌گیری هدفمند و از نوع ملاک محور بوده است و همانطور که در شکل شماره (۲) نشان

^۱ Scopus

^۲ Web of Science

داده شده است در مرحله بعد با مرور سریع چکیده‌های ۹۲ مقاله یافت شده، مقاله‌های غیر مرتبط حذف شدند و مقاله‌هایی که به طور کامل دسترسی به متن آنها ممکن بود مورد بررسی قرار گرفتند تا به منظور اطمینان از تطبیق مقاله‌های یافت شده با پرسش‌های پژوهش متن مقالات به دقت بررسی شوند، در نهایت ۲۲ مقاله برای بررسی نهایی باقی ماند. در مرحله سوم تحلیل توصیفی و کتاب شناسانه‌ای از مقالات نهایی شده صورت گرفت. در این پژوهش سال انتشار مقاله، نام و اعتبار مجله و نوع روش تحقیق مد نظر بود. در مرحله آخر محتوای مقاله‌ها برای پاسخگویی به سوالات پژوهش به دقت بررسی و تحلیل شدند که این مرحله معمولاً به عنوان مرحله تحلیل محتوا یا تحلیل مضمون^۱ شناخته می‌شود. در پژوهش حاضر، مقالات برای یافتن چیرستی نقش و کارکردهای ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها بررسی شدند تا چنین کارکردهایی یافت شده و اینکه در چه سازمان‌هایی وجود داشته است. همچنین در نهایت بتوان به ساختاری مفهومی در کارکردهای ابزارهای وب ۲.۰ در توسعه حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان‌ها دست یافت. جهت تعیین روایی و پایایی داده‌های به دست آمده در پژوهش حاضر از نظر متخصصین و اساتید مربوطه استفاده شده است.

۳. یافته‌های پژوهش:

۳-۱. نتایج تحلیل توصیفی

اصطلاح وب ۲.۰ اولین بار در سال ۲۰۰۵ توسط سایت اوریلی^۲ استفاده شد. وب ۲.۰ مجموعه‌ای از برنامه‌ها و فناوری‌های دیجیتال است که کاربران را قادر می‌سازد با یکدیگر تعامل و همکاری نمایند و محتوا و اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند. مهمترین این برنامه‌ها عبارتند از: بلاگ‌ها^۳، پادکست‌ها^۴، فایل‌های صوتی قابل دانلود، محتوای مشارکتی مانند ویکی‌ها^۵، شبکه‌های اجتماعی مانند فیس بوک^۶، اشتراک گذاری‌های چند رسانه‌ای مانند فلیکر و یوتیوب^۷، نشانه‌گذاری اجتماعی^۸ مانند دلشس^۹ و دنیای مجازی^{۱۰} مانند سکند لایف‌ها^{۱۱} (۱۲). در ابتدا وب ۲.۰ در کارکردهای آموزشی در سازمان‌های آموزشی و کارکردهای عمومی افراد مورد توجه بود. اما کم کم چنین ابزارهایی در فرآیندهای محیط

¹ Thematic analysis

² O'Reilly (<https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>)

³ Blogs

⁴ Pod cast

⁵ Wikis

⁶ Facebook

⁷ Flickr & YouTube

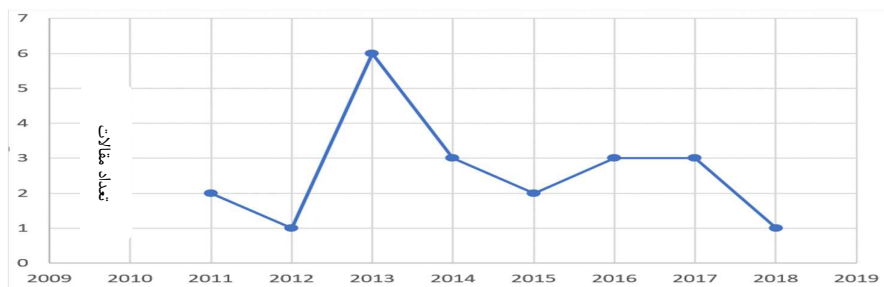
⁸ Social Tagging

⁹ Deli.cio.us

¹⁰ Virtual world

¹¹ Second life

کار هم مورد توجه قرار گرفتند و فرآیندهای متعددی از منابع انسانی را درگیر کردند از جمله آموزش و توسعه.



شکل ۳: تحلیل توصیفی مقالات بر اساس سال انتشار (منبع: تحلیل نگارندگان)

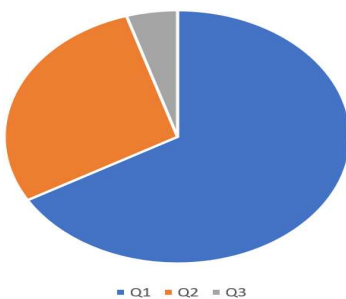
طبق شکل (۳) در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۸ مقالاتی که در کاربرد ابزارهای وب ۲.۰ در توسعه حرفه‌ای کارکنان انجام شدند، دارای افت و خیزهای بودند مثلاً در فاصله زمانی ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۲ شاهد کاهش چشمگیری در انتشارات این حوزه بودیم. اما دوباره در فاصله زمانی ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۳ رشد بیشتری داشته است که تاکنون چنین رشدی را دیگر به خود ندیده است. شاید دلیلش ورود تکنولوژی‌های جدید بوده است که موجب برگشت توجه پژوهشگران به سمت ابزارهای وب ۳.۰ و وب ۴.۰ شده است. اما دوباره در فاصله زمانی ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۵ انتشارات در این حوزه کاهش پیدا کرده است و دوباره در فاصله زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۷ رشدی را شاهد بوده است.

مقاله‌ها بر اساس مجله نیز بررسی شدند، و وضعیت توزیع پژوهش‌ها در مجلات مختلف در جدول (۱) قابل مشاهده است. شاخص H و سال انتشار مقاله در مجله مورد نظر در جدول شماره (۱) آمده است. همچنان که در جدول شماره (۱) و شکل شماره (۴) دیده می‌شود، اکثر مجلات جزء مجلات معتبر و با شاخص کیفی بالا در حوزه تکنولوژی و آموزش و توسعه هستند.

جدول ۱: توصیف مقاله‌ها بر اساس مجله

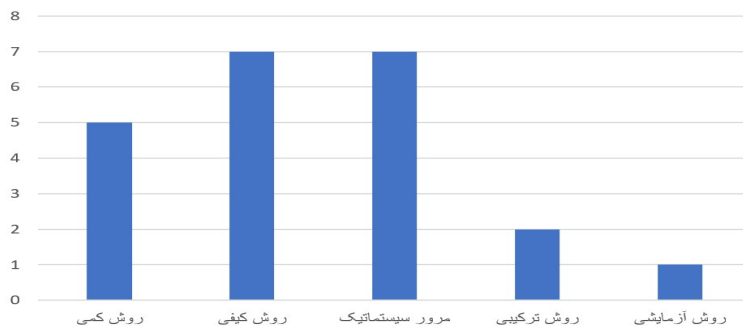
تعداد مقاله از هر مجله	فهرست مجله‌ها همراه با شاخص H و سال انتشار مقالاتشان
۳	Computers in Human Behavior (137) q1 (2014, 2017)
۲	Internet and higher education (75) q1 (2013, 2016)
۱	Journal of Information, Communication and Ethics in Society (2017) (14) q2; Technology, Pedagogy and Education (2011) (26) q1; Educational Media International (2014) (17) q2; Journal of Computer Assisted Learning (2015) (80) q1; Behavior & Information Technology (2015) (60) q1; The electronic library (2017) (32) q2; The learning organization (2016) (48) q2; British Journal of Educational Technology (2012) (76) q1; Educational Innovations (2013) (43) q2; Australasian Journal of Educational Technology (2018) (40) q1; Nurse Education Today (2016) (65) q1; Medellin-Colombia (2014) (13) q3; Information technology & Tourism (2011) (10) q1; The international Review of research in open and distance learning (2013) (56) q1, Human Resource Development review (2013) (...) q; Human Resource Development International (2013) (...) q.

منبع: (یافته‌های نگارندگان)



شکل ۴. توزیع فراوانی مقالات بر اساس رتبه بندی (Q1, Q2, Q3) مجلات

منبع: (یافته‌های نگارندگان)



شکل ۳: توصیف مقاله‌ها بر اساس روش‌شناسی. منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در نهایت پژوهش‌ها بر اساس نوع روش‌شناسی نیز مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. همانطور که در نمودار شکل (۳) نشان داده شده است، عمده روش‌ها به ترتیب مرور سیستماتیک، روش کیفی، روش کمی، روش ترکیبی و روش‌های آزمایشی هستند. بیشترین تمرکز در مرور سیستماتیک و روش کیفی است. به عنوان مثال پژوهش‌های (۱۳، ۵، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷) به روش مرور سیستماتیک و بررسی ادبیات در این حوزه صورت گرفته‌اند، که مفاهیم و ساختارهای متنوع و جدیدی را در این حوزه معرفی کردند. همچنین اهمیت ابزارهای وب ۲.۰ و کارکرد آنها از جنبه‌های مختلف در فرآیندهای توسعه منابع انسانی از جمله آموزش و یادگیری مورد توجه بودند. اما دومین روش پژوهشی که در مقالات مذکور مورد توجه بوده است؛ روش‌های کیفی اعم از گراند تئوری (۲)، تحلیل محتوای کیفی (۱۹، ۱۸) و مطالعه موردی کیفی و اکتشافی (۲۱، ۲۰) هستند. اما روش مورد توجه بعدی روش‌های کمی است از جمله روش کمی از نوع توصیفی (۲۴، ۲۳، ۲۲) و روش کمی از نوع همبستگی (۲۵) می‌باشند. در نهایت دو روش پژوهش آمیخته (۲۷ و ۲۶) و روش آزمایشی (۲۸) دو روش پژوهشی دیگر قابل توجه پژوهش‌ها در حوزه کاربردهای ابزارهای وب ۲.۰ در توسعه حرفه‌ای کارکنان بودند.

۲-۳. نتایج تحلیل محتوا

در پاسخگویی به سوال اول پژوهش که نتایج و کارکردهای ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه منابع انسانی مد نظر بوده است، چهار مقوله اصلی در تحلیل مضمون از بخش نتایج و مباحث مقالات مطالعه شده به دست آمده است که عبارت بودند از: **تغییر استراتژی‌های فرآیند یادگیری کارکنان، تغییر استراتژی‌های مدیریت دانش منابع انسانی، تغییر استراتژی‌های تعاملات و ارتباطات منابع انسانی و در نهایت تغییر چشم انداز توسعه منابع انسانی در سازمان** که در ادامه هر کدام از مقولات اصلی به دست آمده مورد بحث قرار گرفتند.

۱-۲-۳. تغییر استراتژی‌های فرآیند یادگیری کارکنان

اهمیت پداگوژیکی ابزارهای مبتنی بر وب در فرآیندهای یاددهی - یادگیری تجارب خلاق تر و پویاتری را نشان می‌دهند. در واقع با استفاده از شبکه‌های اجتماعی به عنوان یکی از ابزارهای وب ۲.۰ می‌توان یاددهی و یادگیری را فراتر از محیط کلاس درس تجربه کرد. تنوعی را در روش‌ها و استراتژی‌های یادگیری و آموزش متناسب با سبک یادگیری فراگیران موجب شده‌اند و استراتژی‌های یادگیری را دستخوش تغییر کرده‌اند؛ از جمله انعطاف در استراتژی فرآیند یادگیری، کاربر دوستی در استراتژی‌های یادگیری، کنترل یادگیرنده در فرآیند یادگیری، انگیزه و استقلال یادگیرنده. به علاوه کاربرد ابزارهای وب ۲.۰ روش تدریس را متحول کرده است. فراگیران اظهار داشتند که در حال حاضر مسیرهای غنی‌تر و جذاب‌تری برای یادگیری از قبل وجود دارد و موجب شخصی‌سازی تجارب و لذت بخشی برنامه درسی محیط کار شده است (۲۲، ۲۹، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۲۴، ۱۹).

شبکه‌های اجتماعی با یک دید آموزنده به تکنولوژی می‌نگوند تا وساطت کنند و ارتقاء دهند آموزش مدرسان را همچنان که یادگیری فعال را در یادگیرندگان ارتقاء می‌دهند. شبکه‌های اجتماعی موجب یادگیری و همکاری همزمان می‌شوند. در حقیقت تکنولوژی وب ۲.۰ به عنوان ابزاری در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند این سه کارکرد را برای توسعه آموزش دهندگان در بر داشته باشد؛ در برنامه درسی که آموزش می‌دهند، در استراتژی‌های محلی که به کار می‌برند و در زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی و فیزیکی که تدریس می‌کنند. در حقیقت در انگیزه و چشم انداز حرفه‌ای آموزش دهندگان تکنولوژی وب ۲.۰ اینگونه تصور می‌شود که چه؟ چرا؟ و چگونه؟ می‌توانند بهترین محیط و تجربیات را برای یادگیرندگان طراحی کنند. به کارگیری تکنولوژی وب ۲.۰ ماهیت وظایف را برای کارکنان تغییر می‌دهد و در نهایت پویایی و ماهیتی تعاملی به فرآیندهای توسعه‌ای کارکنان در مسیر استراتژی‌های یاددهی - یادگیری می‌بخشد (۱۵).

مطابق پژوهش باهاروچا (۲۹)، سومورو و همکاران (۳۰) و چن و همکاران (۱۹) فناوری‌های وب ۲.۰ مشارکت را در بین فرآیندهای یادگیری و یاددهی بیشتر کرده‌اند. بر طبق یافته‌ها معلمان پیش دبستانی به عنوان نیروی انسانی و یادگیرنده در مسیر توسعه حرفه‌ای نگرش مثبت خود را نسبت به استفاده از فیس بوک برای یادگیری مشارکتی نشان دادند و پیشنهاد می‌کنند که اگر از چنین فرصتی برخوردار باشند، از فیس بوک برای فعالیت‌های مختلف یادگیری مشارکتی فراتر از دیوارهای کلاس درس استفاده می‌کنند. به طور خاص، آنها توافق قوی خود را نشان دادند که فیس بوک می‌تواند به عنوان یک پلت فرم برای بحث در مورد کار گروهی و ابزار یادگیری و مورد کاربرد در فرآیند آموزش مطرح باشد و چنین فناوری می‌تواند در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای معلمان کمک کننده باشد و آنها را در مسیر پیشرفت مداوم قرار دهد. همچنین با کمک ویکی، معلمان به طراحی محتوا و آموزش علمی قابل درک‌تر و پر جنب و جوش پرداختند و با همکاری راهبردهای خلاقانه‌ای را برای آموزش ایجاد کردند. علاوه بر این، ویکی موجب یادگیری مشارکتی و توسعه حرفه‌ای معلمان شده است. در نهایت

ورود چنین فناوری‌هایی در فرآیندهای کاری و آموزشی می‌تواند تنوعی را در یادگیری موجب شود از جمله: یادگیری گروهی، مشارکتی، همیارانه و غیر همزمان و به هم افزایی در جریان یاددهی-یادگیری منجر شود (۲۶، ۱۹، ۲۹).

یکی دیگر از کارکردهای ابزارهای وب ۲.۰ در استراتژی یاددهی - یادگیری فرآیند توسعه حرفه‌ای، مقوله تسهیل فرآیند یادگیری است. در حقیقت طبق گفته امباتا (۲۲) ترکیبی از تحولات در فناوری وب و روند سازنده‌گرایی می‌تواند فرآیند یادگیری را تغییر دهد و ابزارهای وب ۲.۰ به عنوان یک روش جدید در آموزش و یادگیری مطرح شوند و مسیر یادگیری‌های الکترونیکی و باز را تسهیل کنند. از طرفی برخی یافته‌ها از جمله بریونینگ (۲۱) مطرح می‌کنند که یک سیستم ویکی می‌تواند از طریق همکاری مجازی بدون در نظر گرفتن هماهنگی یا هماهنگ‌سازی، آموزش و یادگیری در محل کار را تسهیل و مداوم کند. منظور از مداومت در یادگیری، جریان یادگیری است که در هر زمان و مکان در حال رخ دادن باشد و فرد فارغ از سن و موقعیتش بتواند در جریان چنین یادگیری قرار گیرد و به طور مستمر در حال یادگیری باشد. همچنین علاقه به یادگیری غیررسمی که به کمک ابزارهای وب ۲.۰ بروز می‌کند، مداومت در یادگیری را موجب می‌شوند (۸). اما یافته‌های بریونینگ (۲۱) و لین و همکاران (۲۴) مقوله مداومت در یادگیری را در جریان توسعه حرفه‌ای منابع انسانی به عنوان بعد پداگوژیک، چنین نشان می‌دهند، که شبکه‌های اجتماعی جدید می‌توانند یادگیری غیررسمی مداومی را بین همکاران با تنوع جغرافیایی ایجاد کنند. به آنها وقتی که با مشکلات کاری و یادگیری مواجه می‌شوند، یاری رسانند و در پرورش توانایی‌های یادگیری مستمر آنها مفید باشند و در نهایت به ایجاد شبکه‌های یادگیری و شفافیت یادگیری منجر شوند.

۳-۲-۲. تغییر استراتژی‌های مدیریت دانش منابع انسانی

استفاده از ویکی به عنوان یکی از ابزارهای وب ۲.۰، استراتژی‌های مدیریت دانش را در سازمان ارتقاء می‌دهد. جریان‌های دانشی در پروژه‌های وظایف روزانه کارکنان شامل مستندسازی، جستجو، تعامل و تبادل دانش، اجتماعی شدن و یادگیری در حین عمل را در میان گروه‌های پراکنده و افراد ممکن می‌سازد. در حقیقت به کمک ویکی می‌توان یک دانش شناخته شده را جستجو کرد و افراد با تخصص و دانش ضمنی را به طور مستقیم درک کرد. یکی دیگر از پیامدهای استفاده از ویکی در فرآیندهای کاری سازمان شفافیت در انجام وظایف بین کارکنان پراکنده است که به مستندسازی تجربیات در تخصص و کار منجر شده است و دید و شناخت را در تخصص و حرفه افزایش می‌دهد (۱۴، ۲۱، ۲۰). به علاوه کاربرد ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای دانشی در سازمان به این صورت است که کارکنان می‌توانند دانش را به زبان خودشان سازمان‌دهی، توصیف و به اشتراک بگذارند (۲۷). اشتراک گذاری که توانسته است تعاملات مبتنی بر تجارب، احساسات، فضای دلگرم کننده، تفکر انتقادی و بازتابی را در بین کارکنان افزایش دهد (۱۸).

همه موارد ذکر شده در کاربرد ابزار وب ۲۰۰ در جریان‌های دانشی و حرفه‌ای سازمان به یک مدیریت دانش ترکیبی در سیستم منجر خواهد شد. دانشی که در ترکیب اجتماعات گوناگون مجازی در سیستم به واسطه کاربرد ابزارهای وب ۲۰۰ در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان شکل گرفته است. از طرفی ابزارهای وب ۲۰۰ در این ترکیبات دانشی به عنوان یک استراتژی تغییر دهنده فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان مطرح هستند و مدیریت دانش را در سازمان گسترده‌تر خواهند کرد (۱۳). بنابراین با گسترده‌تر شدن کارکرد تکنولوژی‌های نوظهور در سازمان از جمله ابزارهای وب ۲۰۰ استراتژی‌های دانشی و مدیریت آن‌ها نیز دستخوش تحول و تغییر شده است.

۳-۲-۳. تغییر استراتژی‌های تعاملات و ارتباطات منابع انسانی

شبکه‌های اجتماعی مجازی به عنوان یکی از ابزارهای وب ۲۰۰، فرصت‌های بیشتری برای ارتباط و همکاری ایجاد می‌کنند و زمینه همکاری را فراتر از محیط محلی گسترش می‌دهند. به طوری که از طریق همکاری‌های مجازی بین المللی کارکنان بتوانند از دانش و تجربیات چندگانه در مسیر توسعه کاری خود استفاده کنند. تبادل دانش جانبی بین کارکنان در مناطق جغرافیایی مختلف می‌توانند بسیاری از چالش‌هایی را که کارکنان در طول روز با آن روبه‌رو می‌شوند، حل کند (۲۱). از طرفی یک سیستم ویکی به عنوان نوع دیگری از ابزارهای وب ۲۰۰، همکاری مجازی را ایجاد می‌کند که آموزش و یادگیری در محل کار تسهیل شود. در واقع ماهیت تعاملی ابزارهای وب ۲۰۰ از جمله ویکی‌ها می‌توانند ارتباط روزانه کارکنان، شفافیت در کار و عملکرد را افزایش دهند (۱۶). از جمله همکاری‌های مجازی در بین کتابداران مطرح است، اینکه در یک سیستم کتابخانه کتابداران از طریق فرآیندهای مجازی قادر هستند تا با صدای فردی و جمعی به اشتراک گذاری، برچسب زدن و نشانه گذاری محتوا بپردازند و تعاملات و ارتباطاتشان را با مشتریان و همکاران سرعت بخشیده و توسعه دهند (۲۷).

در حقیقت شرکت‌هایی که خدمات حرفه‌ای ارائه می‌دهند بیشترین استفاده را می‌توانند از شبکه‌های اجتماعی در جریان‌های کاری، ارتباطات بین المللی و داخلی خود، و همکاری‌های گسترده داشته باشند (۲۱). حضور فناوری‌های وب ۲۰۰ سطح بالاتری از ارتباطات باز را موجب می‌شوند. به گونه‌ای محیط‌های تعاملی را ایجاد می‌کنند که فرآیند اجتماعی شدن را تسهیل کرده و ارتباطات را در فضاهای شبکه‌ای اجتماعی فراتر از محیط‌های فقط اجتماعی موجب می‌شوند. همین امر شبکه‌های ارتباطی و تعاملی گسترده‌ای را در آموزش عالی ممکن می‌کند. به نحوی که کارکنان از طریق ابزارهای وب ۲۰۰ شبکه‌های یادگیری غیر رسمی ایجاد کنند و به کمک آنها تجارب، مشکلات، نیازهای توسعه‌ای و راه حل‌های خود را با همکارانشان و همچنین با کارکنان در سازمان‌های دیگر به اشتراک بگذارند. در

واقع از طریق ابزارهای وب ۲۰۰ کارکنان در سازمان می‌توانند نسبت به شبکه‌های یادگیری غیر رسمی آگاه شده و یک شبکه پویایی را در ارتباطات سازمانی موجب شوند (۲۸، ۲۶، ۱۸، ۱۳).

۳-۲-۴. تغییر چشم انداز توسعه منابع انسانی در سازمان

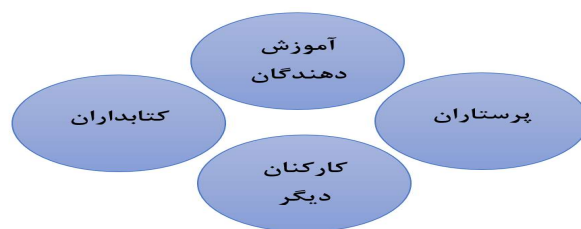
کاربرد ابزارهای وب ۲۰۰ در آموزش عالی و مداوم تغییر چشم انداز توسعه کارکنان را در پی داشته است، اینکه ورود تکنولوژی در فرآیندهای منابع انسانی و توسعه حرفه‌ای کارکنان شایستگی‌های جدیدی را برای کارکنان تعریف کرده است (۳۱). در حقیقت کتابداران توانمند آکادمیک باید از ابزارهای وب ۲۰۰ استفاده کنند تا قدرت ادراکی خود را در معرفت شناختی، توصیف، استخراج کردن و ارتباط دانشی تقویت کنند و نتایج عملکردی بهتری در خدمات الکترونیکی ارائه دهند (۲۷). همچنین ورود شبکه‌های اجتماعی آنلاین در محیط کار معلمان و اساتید نقش‌های جدیدی را برای آنها به وجود آورده است که به آنها اجازه می‌دهد نگرش‌ها و رفتارهای جدیدی را در خود و محیط کارشان توسعه دهند (۲۰). انگیزه و چشم انداز حرفه‌ای معلمان و اساتید در کاربرد تکنولوژی وب ۲۰۰ اینگونه تصور می‌شود که چه؟ چرا؟ و چگونه؟ می‌توانند بهترین محیط و تجربیات را برای یادگیرندگان طراحی کنند که در نهایت به پویایی و ماهیتی تعاملی در فرآیندهای توسعه‌ای خودشان منجر شوند (۱۵ و ۱۹).

از طرفی سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها باید کارکنان خود را نسبت به پذیرش ابزارهای وب ۲۰۰ به عنوان یک روش جدید در آموزش و یادگیری حساس سازد (۲۲). به نحوی که تغییر چشم انداز همکاری‌ها و یادگیری‌ها دسترسی به تخصص مربوطه را در سیستم گسترش دهد و باعث ایجاد حس بهتر عضویت در سازمان برای کارکنان شود. در واقع روابط ایجاد شده در استفاده از ابزارهای وب ۲۰۰ در سازمان بر اعتماد و مشارکت کارکنان در سیستم تأثیرگذار است و عملاً یک تلاش آگاهانه برای ایجاد سرمایه اجتماعی داخلی در سازمان است (۲۱). سرمایه اجتماعی که از طریق قابلیت‌های ابزارهای وب ۲۰۰ می‌توان به ویژگی‌های روانشناختی آنها راحت‌تر دست یافت، از جمله ادراک آنها در رفتارها، نقش‌ها و عملکردشان در اجتماعات و شبکه‌های تعاملی‌شان (۳۲). بنابراین با ورود فناوری در محیط کار ویژگی‌هایی برای کارکنان نیاز است از جمله: خود کارآمدی فردی، خود تنظیمی، شبکه‌های یادگیری شخصی (۵) که همه موارد مذکور منجر ارائه خدمات حرفه‌ای‌تر و نوآوری‌های جدید (۲۱) و (۳۲) در مسیر چشم انداز توسعه حرفه‌ای کارکنان در آموزش عالی و مداوم می‌گردد.

۳-۲-۵. سهم سازمان‌ها در کاربرد ابزارهای وب ۲۰۰ در فرآیندهای توسعه منابع انسانی

در بررسی پژوهش‌های انجام شده، نوع سازمان و کارکنانی که ابزارهای وب ۲۰۰ را در فرآیند توسعه حرفه‌ای به کار بردند، نیز مورد توجه پژوهش حاضر بوده‌اند. همانطور که در شکل شماره (۴) نشان داده شده است، سازمان‌های خدماتی همچون کتابخانه‌ها، سیستم‌های آموزشی، بیمارستان‌ها از جمله سازمان‌هایی بودند که از ابزارهای وب ۲۰۰ در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان‌شان استفاده کردند. فناوری‌های وب ۲۰۰ کارکردهای خاصی را برای کتابداران در حیطه دانشگاه و خارج از آن داشتند. از

جمله ابزار همکاری، اشتراک گذاری دانش، بازیابی سریع اطلاعات، منبع اطلاعاتی و دانشی، کنترل کتابشناسی و از همه مهمتر توانمندسازی کتابداران دانشگاهی است (۲۷). همچنین کاربرد ابزارهای وب ۲.۰ و به طور خاص ویکی‌ها و رسانه‌های اجتماعی مجازی در محیط کاری آموزش (مدرسان و معلمان) مورد بررسی قرار گرفته است. اینکه یادگیری مستمر و مداوم پیامد کاربرد چنین ابزارهای در محیط کاری آموزش است (۲۶). به علاوه کار گروهی، مدیریت دانش نوین، مدیریتی جدید در ارتباطات و قابلیت‌های جدید در دسترسی به محیط یادگیری از جمله پیامدهای کاربرد رسانه‌های اجتماعی مجازی در محیط کاری معلمان است که نقش‌های جدیدی را برای توسعه حرفه‌ای مدرسان مطرح کرده است (۲۰).



شکل ۴: استفاده کنندگان ابزارهای وب ۲.۰ در توسعه حرفه‌ای (منبع: بررسی و تحلیل نگارندگان)

از جمله کارکردهای دیگر ابزارهای وب ۲.۰ در توسعه حرفه‌ای آموزش دهندگان امکان تعامل همزمان و غیر همزمان و اشتراک دانش در بین کاربران است (۲۲). در حقیقت استفاده از شبکه‌های اجتماعی مجازی در محیط کار نوعی یادگیری غیر رسمی و هم افزایی را رواج می‌دهد. بنابراین شبکه‌های اجتماعی آنلاین باید در جهت پیشرفت حرفه‌ای دانشگاهیان مورد توجه قرار گیرند. زیرا چنین محیط‌های آنلاینی به ایجاد محیط‌های کاری غنی از یادگیری و توسعه کمک خواهند کرد. فرهنگ‌های مشارکتی و مهارت‌های اجتماعی و دیجیتال در محیط کاری اشاعه پیدا کرده و مسیر حرکت به سمت پذیرش و کاربرد فناوری‌های نوین را ایجاد می‌کنند (۵). اما کارکرد دیگر ابزارهای وب ۲.۰ در توسعه نیروی انسانی در بیمارستان‌ها مطرح شده است. از جمله پروفیسور پک^۱ (۲۳) کاربرد شبکه‌های اجتماعی آنلاین را در آموزش پرستاران دانشگاه تگزاس مورد بررسی قرار دادند. در واقع پروفیسور پک رسانه‌های اجتماعی مجازی را به عنوان یک ابزار آموزشی در توسعه حرفه‌ای پرستاران دیدند. اینکه رسانه‌های اجتماعی مجازی تنها جهت محدودیت‌های زمانی در کار استفاده نشوند بلکه به صورت

^۱ Peck

هدفمند و برای رسیدن به یک نتیجه خاص مورد استفاده قرار گیرند. در حقیقت انجمن پرستاران آمریکا^۱ یک منبع سودمند در کاربرد رسانه‌های اجتماعی مجازی در فرآیند یادگیری و توسعه حرفه‌ای برای پرستاران ارائه داده است. این منبع شامل یک کارت راهنما در استفاده از شبکه‌های اجتماعی مجازی برای پرستاران، یک وبینار آموزش مداوم در رسلنه‌های اجتماعی آنلاین و دادن آگاهی به پرستاران در مورد منافع و خطرات استفاده از شبکه‌های اجتماعی، یک پوستر برای نصب و اجرای آن در کلاس و در نهایت بحث در مورد اصول شبکه‌های اجتماعی آنلاین برای پرستاران است (۳۲).

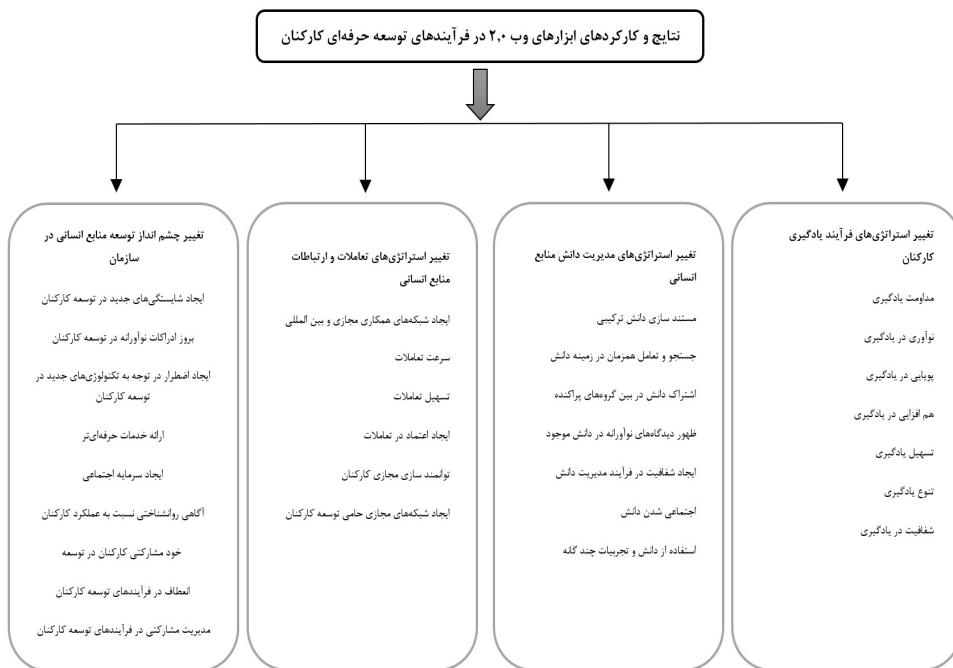
در نتیجه پژوهش‌های بررسی شده، کاربرد رسلنه‌های اجتماعی مجازی را در فرآیند آموزش پرستاری با ظرفیت فوق العاده‌ای در خلاقیت، نوآوری و تحول در آموزش و توسعه حرفه‌ای پرستاران نشان می‌دهند. به علاوه استفاده از رسانه‌های اجتماعی مجازی در محیط یادگیری پرستاران موجب همکاری و فضای مشارکتی بیشتر، امکان بیان احساسات، تجربیات و انتظارات و ایجاد تفکر انتقادی می‌گردد (۳۲ و ۱۸). در نهایت کاربرد ابزارهای وب ۲.۰ در سازمان‌های دیگر از جمله شرکت‌های هواپیمایی در بررسی پژوهش‌های انجام شده مورد توجه بوده است. اینکه ابزارهای وب ۲.۰ به فرآیند یادگیری مداوم و مستمر در محیط کار منجر شده و یادگیری و توسعه حرفه‌ای غیر رسمی را به دنبال دلرند. در واقع کنترل شغل و حمایت اجتماعی و یادگیری خود تنظیم به عنوان پیامدهای کاربرد ابزارهای وب ۲.۰ در محیط کاری مطرح بوده است (۲۴).

اما به عنوان نتیجه نهایی از بررسی کارکرد ابزارهای وب ۲.۰ در توسعه حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های مختلف می‌توان به این شکاف پژوهشی و عملکردی در حوزه توسعه منابع انسانی توجه کرد. اینکه اکثر سازمان‌های استفاده کننده از ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان خود در طبقه سازمان‌های خدماتی قرار می‌گیرند و هر کدام به گونه‌ای خاص به ارائه خدمت به مشتریان خود مشغول هستند. بنابراین سازمان‌های تولیدی و صنعتی در استفاده از ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه منابع انسانی خود نقش کم رنگ‌تری را در پژوهش‌های انجام شده مورد بررسی پژوهش حاضر داشتند. همین امر ضرورت توجه پژوهش‌گران و کارشناسان توسعه منابع انسانی را می‌طلبد تا کارکرد تکنولوژی‌های به روز از جمله ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه منابع انسانی سازمان‌های تولیدی و صنعتی را مورد کاوش قرار دهند.

۳-۲-۶. ساختار مفهومی نتایج و کارکردهای ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان

^۱ The American Nurses Association

کاربرد ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌ها از جمله آموزش عالی و مداوم توانسته است تحولات و تغییرات مداومی را در پی داشته باشد. پژوهش حاضر با بررسی پژوهش‌های متعدد و تمرکز بر شناسایی نتایج و کارکردهای ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان توانسته است به ۴ کارکرد اصلی و مهم دست یابد که طبق شکل شماره (۵) در یک مدل مفهومی مطرح شده‌اند. چهار کارکرد اصلی ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان در آموزش عالی و مداوم عبارتند از: تغییر استراتژی‌های فرآیند یادگیری کارکنان در سازمان، تغییر استراتژی‌های مدیریت دانش منابع انسانی، تغییر استراتژی‌های تعاملات و ارتباطات منابع انسانی و در نهایت تغییر چشم انداز توسعه منابع انسانی در سازمان.



شکل ۵. ساختار مفهومی تحقیق (منبع: بررسی و تحلیل مضمون نگارندگان)

همانطور که در شکل شماره (۵) نشان داده شده است اولین کارکرد ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه منابع انسانی تغییر استراتژی‌های فرآیند یادگیری کارکنان در سازمان‌ها از جمله آموزش عالی و مداوم است. در حقیقت جریان یادگیری به واسطه تکنولوژی وب ۲.۰ متنوع و آسان‌تر شده است. یادگیری فارغ از زمان و مکان و به شکل‌های مختلف یادگیری گروهی، همیارانه و مشارکتی برای هر

یک از فراگیران در محیط کار و فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان ممکن شده است (۲۲، ۲۹، ۲۶، ۱۹، ۲۱). به نحوی که این تنوع و سهولت در یادگیری کارکنان به هم افزایی، مداومت و پویایی در جریان‌های یادگیری منجر شده است. از طرفی مشارکت در یادگیری به شفافیت و نوآوری فرآیندهای یادگیری کمک خواهد کرد (۲۴، ۲۱). اما دومین کارکرد ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه منابع انسانی تغییر استراتژی‌های مدیریت دانش منابع انسانی است. در واقع قابلیت تعاملی، اجتماعی و همه جایی تکنولوژی وب ۲.۰ موجب شده است که جستجو و تعامل همزمان دانش، اشتراک دانش در بین گروه‌های پراکنده و استفاده از دانش و تجربیات چند گانه در فرآیندهای دانشی سازمان ممکن گردد. مشارکت و تعامل مجازی به واسطه ابزارهای وب ۲.۰ نوآوری و شفافیت را در دانش موجود بر در داشته است به نحوی که دانش ترکیبی به وجود آمده در جریان تعاملات را بتوان مستند کرد (۱۴، ۲۷، ۲۱، ۱۸، ۲۰، ۱۱).

سومین کارکرد ابزارهای وب ۲.۰ در توسعه حرفه‌ای کارکنان تغییر استراتژی‌های تعاملات و ارتباطات منابع انسانی است. سرعت و سهولت در برقراری تعاملات، شبکه‌های همکاری مجازی و بین المللی را برای کارکنان ایجاد کرده است که با ایجاد حس اعتماد در تعاملات موجب شکل‌گیری شبکه‌های مجازی حامی توسعه کارکنان شده‌اند. در واقع برقراری چنین تعاملات گسترده‌ای نیاز به توانمندسازی کارکنان در حوزه تکنولوژی را آشکارتر کرده است (۱۶، ۲۷، ۲۱، ۲۸، ۱۸، ۲۶، ۱۱). در نهایت چهارمین و آخرین کارکرد ابزارهای وب ۲.۰ در توسعه حرفه‌ای کارکنان تغییر چشم انداز توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها از جمله آموزش عالی و مداوم است. وجود ابزارهای مبتنی بر تکنولوژی از جمله ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه کارکنان موجب نوآوری‌های جدیدی در مسیر توسعه کارکنان شده است که چنین نوآوری‌هایی، شایستگی‌های جدیدی را برای کارکنان می‌طلبد. شایستگی‌های جدید موجب ارائه خدمات حرفه‌ای‌تر توسط کارکنان شده‌اند. از طرفی از طریق ابزارهای وب ۲.۰ می‌توان به ویژگی‌های روانشناختی کارکنان راحت‌تر دست یافت از جمله ادراک کارکنان، نقش‌ها و عملکردشان در اجتماعات و شبکه‌های تعاملی‌شان که تلاشی آگاهانه در ایجاد سرمایه داخلی برای سازمان خواهد بود. همچنین کاربرد ابزارهای وب ۲.۰ در توسعه کارکنان موجب انعطاف فرآیندهای توسعه، خود مشارکتی کارکنان و ایجاد اضطرار در توجه به فناوری‌های به روز در فرآیندهای توسعه منابع انسانی شده است (۲۲، ۱۵، ۱۹، ۲۱، ۲۷، ۵، ۲۰، ۳۱، ۳۲).

۴. بحث و نتیجه‌گیری:

برنامه‌های وب ۲.۰ بر خلاف برنامه‌های وب ۱.۰ کاربران را قادر می‌سازند تا محتوای خود را ایجاد و از طریق شبکه‌های اجتماعی به شیوه‌ای پویا و لحظه‌ای به اشتراک بگذارند و از جهت مشغولیت اجتماعی، تعاملات و شبکه‌سازی با یکدیگر نسبت به محیط‌های سنتی برتر هستند (۳۳). اما فراتر از

محیط سنتی و یادگیری، فناوری‌های وب ۲.۰ بسیاری از فرآیندهای سازمانی از جمله فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان را در بر گرفتند و کارکردهایی را در توسعه کارکنان داشتند. پژوهش حاضر با جستجو و بررسی ادبیات کارکرد ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان به روش نظام‌مند و با تکنیک تحلیل محتوا (تحلیل مضمون) سعی کرده است چنین کارکردهایی را شناسایی کند. به همین منظور به تحلیل عمیق ۲۲ مقاله علمی - پژوهشی بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۸ پرداخته است.

در بخش اول پژوهش یک تحلیل توصیفی از مقالات ارائه شده است، مبنی بر اینکه نشر پژوهش‌ها در کارکرد ابزارهای وب ۲.۰ دو موج رشدی را در سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۳ و ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۶ شاهد بوده است. به علاوه، سهم دو ژورنال *Internet and Computers in Human Behavior* و *Higher Education* در انتشار این پژوهش‌ها بیشتر بوده است. نکته قابل توجه دیگر در تحلیل توصیفی مقالات عمده روش‌های پژوهشی بوده است که به کار بردند. دو روش مرور سیستماتیک و کیفی بیشترین کاربرد را در پژوهش‌های مورد توجه داشتند. اما در بخش تحلیل محتوای مقالات چهار کارکرد اصلی و عمده ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان در آموزش عالی و مداوم شناسایی شده است که عبارت بودند از: تغییر استراتژی‌های فرآیند یادگیری کارکنان، تغییر استراتژی‌های مدیریت دانش منابع انسانی، تغییر استراتژی‌های تعاملات و ارتباطات منابع انسانی و در نهایت تغییر چشم انداز توسعه منابع انسانی در سازمان.

در حقیقت، تکنولوژی وب ۲.۰ به واسطه قابلیت‌های اشتراک گذاری، وجود اجتماعات گسترده، انعطاف زمانی و مکانی و سهولت در استفاده؛ تغییراتی را در فرآیندهای یادگیری و آموزش کارکنان موجب شده است. تغییراتی چون مداومت، نوآوری، پویایی، هم‌افزایی، سهولت، تنوع و شفافیت در فرآیندهای یادگیری کارکنان (۲۹، ۲۲، ۱۹، ۲۱، ۲۶، ۲۴). از طرفی چنین قابلیت‌هایی از ابزارهای وب ۲.۰ نه تنها فرآیند یادگیری کارکنان دستخوش تغییر کرده است، بلکه استراتژی‌های مدیریت دانش و تعاملات و ارتباطات کارکنان را متحول کرده است. استراتژی‌های دانشی چون جستجو و تعامل هم‌زمان، مستند سازی و اشتراک دانش، اجتماعی شدن دانش، ظهور دیدگاه‌های نوآورانه و شفافیت در دانش موجود و در نهایت بهره بردن سازمان و کارکنان از دانش و تجارب چندگانه را موجب شده است (۱۴، ۲۷، ۲۱، ۱۸، ۲۰، ۱۱). همچنین با ایجاد شبکه‌های همکاری مجازی و بین‌المللی حامی توسعه کارکنان، سرعت و سهولت در تعاملات، ایجاد اعتماد در تعاملات و توانمندسازی مجازی کارکنان (۱۱، ۱۸، ۲۶، ۲۸، ۲۱، ۲۷، ۱۶) تغییر استراتژی‌های تعاملات و ارتباطات کارکنان را در فرآیندهای توسعه‌ای‌شان در بر داشته است.

در نهایت کاربرد ابزارهای وب ۲.۰ در توسعه حرفه‌ای کارکنان با ایجاد شایستگی‌های جدید، بروز ادراکات نوآورانه، ایجاد توجه ضروری به تکنولوژی، ارائه خدمات حرفه‌ای‌تر، ایجاد سرمایه اجتماعی،

آگاهی روانشناختی نسبت به عملکرد کارکنان، خود مشارکتی کارکنان، انعطاف و مدیریت مشارکتی در فرآیندهای توسعه کارکنان یک تغییر چشمگیر و فناورانه‌ای را در استراتژی‌های چشم انداز توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها اعم از آموزش عالی و مداوم موجب شده است (۲۲، ۱۵، ۱۹، ۲۱، ۲۷، ۵، ۲۰، ۳۱، ۳۲). اما در فاصله زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۸ و با توجه به پژوهش‌های منتشر و بررسی شده در مطالعه حاضر سازمان‌های خدماتی چون کتابخانه‌ها، سیستم‌های آموزشی، پزشکی و بهداشت به کارکرد ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنانشان متمرکزتر بودند. در واقع کارکنانی چون کتابداران، آموزش دهندگان و پرستاران در زمره کارکنانی بودند که در سازمان‌هایشان به واسطه کاربرد ابزارهای وب ۲.۰ در مسیر توسعه حرفه‌ای قرار گرفتند. در نهایت با توجه به چهار کارکرد اصلی به دست آمده از نتایج تحلیل محتوای پژوهش‌های بررسی شده، ساختار مفهومی طبق شکل شماره (۵) در کاربرد ابزارهای وب ۲.۰ در توسعه حرفه‌ای کارکنان در آموزش عالی و مداوم مطرح و بحث شده است.

در حقیقت طبق ساختار مفهومی استخراج شده در پژوهش حاضر می‌توان چنین استنتاج کرد که ابزارهای وب ۲.۰ با تغییر استراتژی‌های یادگیری، مدیریت دانش و تعاملات و ارتباطات کارکنان در سازمان‌ها از جمله آموزش عالی و مداوم موجب یک تحول قابل توجه در چشم انداز فرآیندهای توسعه منابع انسانی بوده‌اند. تحولی که می‌تواند بسیاری از کارشناسان و متخصصین توسعه منابع انسانی را در طراحی و برنامه‌ریزی فرآیندهای توسعه منابع انسانی سازمان خود تلنگر زند. اینکه در دنیای تکنولوژی محور امروزه که بسیاری از جنبه‌های زندگی و کاری با تکنولوژی عجین شده است، منابع انسانی نیز دستخوش این تغییر شده‌اند و شایستگی‌های جدیدی را در محیط کاری نوید می‌دهند. شایستگی‌هایی که می‌توانند تلفیق دانش، مهارت و نگرش فناورانه کارکنان در سازمان‌ها باشند. چنین شایستگی‌هایی می‌توانند در بسترهای مناسب و منعطف، نوآوری‌های بسیاری را به همراه داشته باشند. نوآوری‌هایی که بتوانند به ارائه خدمات حرفه‌ای‌تر کارکنان منجر شوند و سازمان را در مسیر توسعه مداوم و به روز پیش ببرند. در حقیقت انعطاف و تناسب بستر توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها می‌تواند نحوه یادگیری، تعامل و ارتباط داشتن کارکنان را متحول کند و موجبات ایجاد نسل دانشی مبتنی بر فناوری را در سازمان موجب شود که در نهایت یک سرمایه اجتماعی را برای سیستم‌ها رقم زنند. سرمایه اجتماعی که بتوان به واسطه فناوری به ویژگی‌های روان شناختی آنها به راحتی دسترسی یافت. فرآیند مدیریت سازمان را با آنها به اشتراک گذاشت و کل سیستم را با تفکرات جمعی در مسیر توسعه پیش برد. همه موارد مطرح شده در این بخش می‌توانند نوید یک نکته باشند، اینکه ایجاد اضطراب و توجه به تکنولوژی‌های جدید در فرآیندهای توسعه منابع انسانی سازمان‌ها از جمله آموزش عالی و مداوم ضرورتی انکارناپذیر است.

۵. پیشنهادات کاربردی:

بنابراین با توجه به مزیت‌ها و کارکردهای خاص استخراج شده ابزارهای وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای کارکنان در پژوهش حاضر چنین پیشنهاد می‌شود که چرایی تمرکز پژوهش‌ها بر بهبود و توسعه عملکرد منابع انسانی در آموزش عالی و مداوم با استفاده از فناوری‌های وب ۲.۰، تبیین شود. تجارب و دیدگاه‌های فعالان و پژوهشگران حوزه توسعه منابع انسانی از فناوری‌های وب ۲.۰ استخراج و تفسیر شوند؛ همچنین دلایل بی‌توجهی متخصصین و کارشناسان توسعه منابع انسانی به فناوری‌های وب ۲.۰ در فرآیندهای توسعه منابع انسانی بررسی شده و راه‌حل‌های فناورانه ارائه گردند. همچنین از آنجایی که فیراک و همکاران (۲۵) در پژوهش خود نشان دادند که کارکنان از ابزارهای وب ۲.۰ هدفمند استفاده نمی‌کنند بلکه جهت فرآیندهای روزانه و سرگرمی ابزارهای وب ۲.۰ را به کار می‌برند. همین امر کارشناسان توسعه منابع انسانی را به سمت کاربرد هدفمندانه تکنولوژی در فرآیندهای توسعه منابع انسانی سوق دهد. لذا، پژوهشگران مطالعه حاضر چنین توصیه می‌نمایند که ضمن تعامل پژوهشگران با متخصصین و کارشناسان توسعه منابع انسانی در آموزش عالی و مداوم یا حتی مطرح شدن کارشناسان توسعه منابع انسانی به عنوان پژوهشگر، از مسائل و چالش‌های فرآیندهای توسعه منابع انسانی اطلاع یابند و در جهت تحقق منابع انسانی ۲.۰، ۳.۰ و حتی ۴.۰ از طریق فناوری‌های وب ۲.۰، ۳.۰ و ۴.۰ گام بردارند و از این تحولات به نفع ارتقای عملکرد منابع انسانی و نوآوری در آن‌ها استفاده کنند.

تشکر و قدردانی: پژوهش حاضر برگرفته از رساله دکتری و طرح پژوهشی به حمایت مالی معاونت علم و فناوری ریاست جمهوری (صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران کشور) است.

۶. منابع:

1. Kavanagh M J, Thite M. Human resource information systems: Basics, applications, and future directions. 2009. Sage Publications.
2. Hao Y, Lee K S. Teachers' concern about integrating Web 2.0 technologies and its relationship with teacher characteristics. *Computers in Human Behavior*. 2015; 48: 1-8.
3. Magnuson M L. Web 2.0 and information literacy instruction: Aligning technology with ACRL standards. *The Journal of Academic Librarianship*. 2013; 39(3): 244-251.
4. Boateng R, Mbarika V, Thomas C. when web 2.0 becomes an organizational learning tool: Evaluating web 2.0 tools. *Development and Learning in Organizations*. 2010; 24: 17-20. <http://dx.doi.org/10.1108/14777281011037254>.
5. Cook John, Norbert Pachler. Online People Tagging: Social (Mobile) Network(ing) Services and Work-Based Learning. *British Journal of Educational Technology*. 2012; 43(5): 711-725.

6. Zhao Fang, Linzi J Kemp. Integrating Web 2.0- Based Informal Learning with Workplace Training. *Educational Media International*. 2012; 49 (3): 231–245.
7. Paily M U. Creating Constructivist Learning Environment: Role of “Web 2.0” Technology. *International Forum of Teaching and Studies*. 2013; 9(1): 39-50.
8. Azeem M. HR 2.0: Linking Web 2.0 and HRM Functions. *Journal of organizational change Management*. 2016; 29: 686-712.
9. Martin G, Reddington M, Kneafsey M B. Web 2.0 and Human Resource Management: ‘groundswell’ Or Hype? 2009. Chartered Institute of Personnel and Development London.
10. Fink A. *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper* (2nd ed.). 2005. California: Sage Publications.
11. Wang Qi, Waltman Ludo. Large-scale analysis of the accuracy of the journal classification systems of Web of Science and Scopus. *Journal of Informetrics*, Elsevier. 2016; 10(2): 347-364. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2016.02.003>.
12. O’Reilly T. *What Is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. 2005. <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>.
13. Thomas K J, Akdere M. Social media as collaborative media in workplace learning. *Human Resource Development Review*. 2013; 12(3): 329-344.
14. Ouiridi Asma EL, Ouiridi EL Mariam, Segers Jesse, Henderickx Erik. Employees’ use of social media technologies: a methodological and thematic review. *Behaviour & Information Technology*. 2015; 34(5): 454-464. <http://dx.doi.org/10.1080/0144929X.2015.1004647>.
15. Loveless Avril. Technology, pedagogy and education: reflections on the accomplishment of what teachers know, do and believe in a digital age. *Journal of Technology, pedagogy and education*. 2011; 20(3): 301-316.
16. Sigala M. Social Media and Crisis Management in Tourism: Applications and Implications for Research. *Information Technology & Tourism*. 2011; 13: 1–000.
17. Tess P A. The role of social media in higher education classes (real and virtual)- A literature review. *Computer in human behavior*. 2013; 29(5): A60-A68. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2012.12.032>.
18. Papastavrou Evridiki, Hamari Lotta, Fuster Pilar, Istomina Natalja, Salminen Leena. Using blogs for facilitating and connecting nurse educator candidates. *Nurse Education Today*. 2016; 45: 35-41. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2016.06.004>.
19. Chen Y-H, Jang S-J, Chen P-J. Using wikis and collaborative learning for science teachers’ professional development. *Journal of Computer Assisted Learning*. 2015; 31: 330-344.
20. Hoyos Jorge Eduardo Pineda. Social Networking Sites in the Classroom: Unveiling New Roles for Teachers and New Approaches to Online Course Design. *Medellín–Colombia*. 2014; 19(3): 269-283.
21. Breunig Karl Joachim. Limitless learning: assessing social media use for global workplace learning. *The Learning Organization*. 2016; 23 (4): 249-270.
22. Mbatha B. Beyond Distance and Time Constrictions: Web 2.0 Approaches in Open Distance Learning, the Case of the University of South Africa (UNISA).

- Mediterranean Journal of Social Sciences. 2013; 4(14). 10.5901/mjss.2013.v4n14p543.
23. Peck Jessica L. Social Media in Nursing Education: Responsible Integration for Meaningful Use. *Journal of Nursing Education*. 2014; 53(3): 164-169. doi:10.3928/01484834-20140219-03.
 24. Lin Xiao-fan, Liang Jyh-Chong, Tsai Chin-Chung, Hu Quintai. The moderating role of self-regulated learning in job characteristics and attitudes towards web-based continuing learning in the airlines workplace. *Australasian Journal of Educational Technology*. 2018; 34(1): 102-115.
 25. Fırat Esra Açıkgül, Koksal Mustafa Serdar. The relationship between use of Web 2.0 tools by prospective science teachers and their biotechnology literacy. *Computers in Human Behavior*. 2017; 70: 44-50.
 26. Schreurs Bieke, Laat Maarten de. The Network Awareness Tool: A web 2.0 tool to visualize informal networked learning in organizations. *Computers in Human Behavior*. 2014; 37, 385-394.
 27. Dick L. Empowering academic librarians for effective e-services: an assessment of Web 2.0 competency levels. *The Electronic Library*. 2017; 35(2): <http://dx.doi.org/10.1108/EL-10-2015-0200>.
 28. Scott Kimberly S, Sorokti Keeley H, Merrell Jeffrey D. Learning “beyond the classroom” within an enterprise social network system, *The Internet and Higher Education*. 2016; 29: 75-90. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2015.12.005>.
 29. Bharucha Jahangir. learning and social software: exploring the realities in India. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*. 2017; <https://doi.org/10.1108/JICES-04-2017-0025>.
 30. Soomroa Kamal Ahmed, Kalea, Ugur, Zaib Sajid Yousuf. Pre-service teachers’ and teacher-educators’ experiences and attitudes toward using social networking sites for collaborative learning. *Educational Media International*. 2015; 51(4): 278-294.
 31. Li Jessica. EDITORIAL Web-based technology and the changing landscape of HRD. *Human Resource Development International*. 2013; 16(3): 247-250.
 32. Veletsianos George, Kimmons Royce. Scholar and faculty members’ lived experiences in online social networks. *Internet and Higher Education*. 2013; 16, 43-50.
 33. Lee lina, Markey Alfred. A study of learners’ perceptions of online intercultural exchange through Web 2.0 technologies. *ReCALL*. 2014; 26 (3): 281-297. <https://doi.org/10.1017/S0958344014000111>.

ارائه الگوی بکارگیری رسانه‌های اجتماعی در آموزش کارکنان بر مبنای نظریه داده بنیاد (مورد مطالعه: صنعت بانکداری)^۱

علی نقره^۲

حسن بودلانی^{۳*}

عباس نرگسیان^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۲۹)

چکیده

امروزه آموزش به عنوان یکی از مهم‌ترین عواملی که موجب افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان می‌شود، شناخته شده است. از آنجایی که در سال‌های اخیر، رسانه‌های اجتماعی کاربرد فزاینده‌ای در آموزش کارکنان داشته است، هدف این پژوهش شناسایی دیدگاهها و ادراکات مدیران و کارشناسان آموزش از ارزش رسانه‌های اجتماعی در محیط‌های یادگیری سازمانی و ارائه الگوی بکارگیری رسانه‌های اجتماعی در آموزش کارکنان می‌باشد. بر این اساس در چارچوب روش کیفی و بکارگیری راهبرد نظریه داده بنیاد، اقدام به بررسی و جمع‌آوری داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان آموزش بانک‌های شهر تهران شد که با روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت و بر اساس آن الگوی کیفی پژوهش طراحی شد. نتایج پژوهش حاضر، نشان دهنده استخراج بالغ بر ۱۱۷ کد اولیه از مصاحبه‌ها و ۷۸ مفهوم و ۱۸ مقوله است که در قالب الگوی پارادایمی شامل مقوله محوری (یادگیری تعاملی فناورانه)، شرایط علی (حمایت مدیریت ارشد، مدیریت تغییر، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، مخاطب محوری)، شرایط زمینه‌ای (فرهنگ سازمانی مشارکتی، چابکی سازمانی، خط مشی‌های سازمانی، زیرساخت‌های فناورانه)، شرایط مداخله‌گر (زیرساخت‌های فناورانه ضعیف، منابع مالی ناکافی، کمبود آگاهی کارکنان)، راهبردها (مدیریت دانش، فعالیت‌های تیمی)، پیامدها (کاهش هزینه‌های آموزش، بهبود عملکرد کارکنان، اثربخشی آموزشی، یادگیری مستمر) قرار گرفت.

کلیدواژه‌ها: آموزش کارکنان؛ برنامه‌های کاربردی؛ رسانه‌های اجتماعی؛ مدیریت منابع انسانی

۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد.

۲ دانشجوی دکتری، پردیس بین المللی کیش، دانشگاه تهران، ایران

۳ استادیار، پردیس بین المللی کیش، دانشگاه تهران، ایران مسئول مکاتبات: hasanbodlaie@ut.ac.ir

۴ استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

مقدمه

در طول بیست و پنج سال گذشته، حرفه منابع انسانی تکامل یافته و واحد منابع انسانی به جای تمرکز بر عوامل معاملات مانند پرداخت حقوق، حسابداری و مدیریت مزایا، به ایفای نقش‌های راهبردی بیشتری می‌پردازد (۱). هدف مدیریت منابع انسانی، افزایش مهارت‌های سازمانی (۲) و اطمینان به این است که سازمان، بتواند از طریق افراد، به بهترین شکل ممکن، به موفقیت دست یابد. کارکردهای خاص مدیریت منابع انسانی، مبنای ویژگی‌هایی است که نحوه رقابت سازمان‌ها را تعیین می‌کنند و تا زمانی که کارشناسان و مدیران، شیوه‌های مؤثر مدیریت منابع انسانی را در خود پرورش ندهند و آن‌ها را به اجرا نگذارند، سازمان به اهدافش دست نمی‌یابد (۳). کارکردهای واقعی منابع انسانی به صورت برقراری ارتباط از کارفرما به کارمند تعریف شده است و برای به حداکثر رساندن کارایی، این سیستم باید متمایز، منسجم و دارای اتفاق نظر حداکثری باشد (۴). لذا نظارت و ارزیابی موفقیت کارکردهای مدیریت منابع انسانی، باید به طور مداوم و به منظور کنترل اهداف تعیین شده هدایت شود (۵).

از سویی دیگر در دهه‌ی اخیر، رسانه‌های اجتماعی به یکی از محبوب‌ترین برنامه‌های کاربردی اینترنتی (۶) و بخش‌های اصلی زندگی شخصی و حرفه‌ای افراد تبدیل شده است (۷) و اکنون استفاده از آن‌ها در همه بخش‌های جامعه وجود دارد (۸). کارشناسان و مدیران منابع انسانی از رسانه‌های اجتماعی در سه مرحله از چرخه عمر کارکنان یعنی مرحله‌ی قبل از پیوستن، مرحله‌ی منصوب شدن و مرحله‌ی ترک سازمان، استفاده می‌کنند (۹). به دلیل استفاده روز افزون کارفرمایان از خدمات رسانه‌های اجتماعی، این روش، کارکردهای مدیریت منابع انسانی مانند استخدام، آموزش کارکنان، ترفیع و پایان همکاری را دستخوش تغییراتی کرده است (۱۰). در این میان آموزش کارکنان یکی از کارکردهایی است که به شدت تحت تاثیر فناوری قرار گرفته است (۱۱).

با رشد و توسعه فناوری‌های مبتنی بر وب و ارتقا ظرفیت رسانه‌های اجتماعی، شاهد گرایش عمومی به سوی رسانه‌های اجتماعی در صنعت بانکداری بوده‌ایم. آمارهایی که توسط موسسات معتبر بین‌المللی استخراج شده‌اند بر اهمیت بیش از پیش بهره برداری اصولی از رسانه‌های اجتماعی برای توسعه کسب و کار تاکید دارند. در این میان بانک‌ها به عنوان نهادهای ارایه دهنده خدمات به گروه‌های مختلف اجتماعی می‌توانند از این بستر که ضریب نفوذ بالایی در میان لایه‌های مختلف دارند بهره برداری کنند و نقش مهم کارکنان بانک‌ها غیرقابل انکار است. رسانه‌های اجتماعی به عنوان یک ابزار مؤثر آموزش در محل کار می‌باشند و کارکنان با استفاده از رسانه‌های اجتماعی می‌توانند مهارت‌های حرفه‌ای خود را افزایش دهند. شواهد نشان می‌دهد که انواع خاصی از رسانه‌های اجتماعی می‌توانند یادگیری مشارکتی را افزایش داده و به طور مؤثر دانش سازمان را مدیریت کنند (۱۲) و در این میان

مدیران و کارشناسان آموزش نقش مهمی در ایجاد و ارائه محتوای آموزشی در سازمان خود دارند؛ بنابراین، آنها در موقعیت راهبردی برای کمک به شناسایی این که کدام برنامه‌های رسانه‌های اجتماعی بیش‌ترین ارزش را در محیط یادگیری فراهم می‌کنند، قرار دارند.

توسعه رسانه‌های اجتماعی به عنوان یک مقوله جدید فناوریانه و به عنوان یک زیرساخت ارتباطی و تعاملی که منجر به حضور و فعالیت عمومی صنعت بانکداری در آنها می‌شود علاوه بر مزیت‌ها و فرصت‌های بسیاری که ایجاد می‌کنند طبیعتاً با خود چالش‌ها و مسائلی نو به همراه دارند. نکته بارز و ناگزیر آن است که دنیای رسانه‌های اجتماعی روز به روز گسترده‌تر و متنوع‌تر و از همه مهم‌تر کاربردی‌تر و تخصصی‌تر می‌شود و مقوله‌هایی همچون آموزش کارکنان مفاهیمی هستند که در حوزه اجتماعی بسیار مهم و حساس هستند، این تاثیر زمانی نمایان‌تر می‌شود که بدانیم رسانه‌های اجتماعی به عنوان یکی از بسترهای مهم خدمات صنعت بانکداری قابل استفاده هستند. نکته مهم این است که کارکنان معمولاً در مورد شیوه‌های جدید آموزش مقاومت می‌کنند و سهولت آموزش از طریق بکارگیری رسانه‌های اجتماعی می‌تواند عاملی بر پذیرش آموزش از سوی کارکنان باشد. در یک سازمان، مدیران و کارشناسان آموزش، مسئول تحویل محتوای آموزشی و مدیریت پروژه‌های آموزشی هستند. آنها از فناوری‌های مختلف استفاده می‌کنند تا اطلاعات مربوط را به پرسنل شرکت ارائه دهند. همچنین از نرم‌افزارهای ریلنه‌ای استفاده می‌کنند تا مطلب آموزشی تعاملی ایجاد کنند که می‌توانند از طریق سیستم مدیریت یادگیری سازمان ارائه شوند. با توجه به دانش، تجربه و نقش مدیران و کارشناسان آموزش در محیط کار، این افراد در موقعیت راهبردی به ارزیابی نیازهای آموزش کارکنان در سازمان خود می‌پردازند (۱۳). همچنین ممکن است مدیران و کارشناسان آموزش تشخیص دهند که کدام برنامه‌های رسانه‌های اجتماعی بیش‌ترین سود را دارند؛ این افراد ممکن است در مورد چگونگی ترکیب این برنامه‌ها در سازمان، بینش داشته باشند.

با این تفاسیر به نظر می‌رسد ذات و ماهیت رسانه‌های اجتماعی چیزی جدا از دنیای واقعی انسانی نیست که به واسطه فناوری‌ها و امکانات نرم افزاری زمینه ارتباط سریع‌تر و راحت‌تر انسان‌ها را باعث می‌شود و همانند جامعه و دنیای واقعی ممکن است با چالش‌ها و مشکلات و خوبی‌هایی نیز همراه باشد و این هنر و توانمندی کارشناسان و مدیران آموزش است که این بسترهای مفید را در راستای اهداف کلان کسب و کار مورد استفاده قرار دهند. رسانه‌های اجتماعی می‌توانند راه حل مناسبی برای دستیابی به اهداف آموزشی منابع انسانی در عصر حاضر باشند. نکته اساسی این است که تاکنون الگوی بکارگیری مدون و مشخصی برای فعالان حوزه آموزش در سازمان‌هایی همچون بانک‌ها ارائه نشده است تا بتوانند با بهره‌گیری استراتژیک از آن‌ها برنامه‌های آموزشی را به شکلی اثربخش راهبری نمایند. لذا مسأله‌ی مورد نظر پژوهش اینست که چگونه مدیران و کارشناسان آموزش از رسانه‌های اجتماعی برای فرآیندهای آموزش کارکنان استفاده می‌کنند؟ و از آنجایی که در حال حاضر الگوی بکارگیری رسانه‌های

اجتماعی در آموزش کارکنان به صورت تجربی و نظری در سازمان‌ها وجود ندارد، توسعه‌ی چنین الگویی برای هدایت کارشناسان و مدیران آموزش به منظور استفاده‌ی موفقیت آمیز از رسانه‌های اجتماعی لازم و ضروری است.

مبانی نظری

تکامل سریع رسانه‌های اجتماعی به شیوه‌های گوناگونی بر حوزه مدیریت منابع انسانی تاثیر گذاشته است (۹) و کارکردهای مدیریت منابع انسانی را دستخوش تغییراتی کرده است. در میان کارکردهای مدیریت منابع انسانی، آموزش کارکنان یک مرحله‌ی جدید در سازمان‌های امروزی است که رقابت طولانی مدت، برتری، کیفیت، انعطاف پذیری و کفایت را تضمین می‌کند (۱۳). در این بخش مبانی نظری مرتبط با رسانه‌های اجتماعی، آموزش و روش‌های مختلف آموزشی و جایگاه کنونی رسانه‌های اجتماعی در آموزش کارکنان تبیین می‌گردد و در انتها به بررسی مطالعات پیشین پرداخته می‌شود.

رسانه‌های اجتماعی و آموزش کارکنان

رسانه‌های اجتماعی گونه‌ای از رسانه‌ها هستند که بعد از رسانه‌های جمعی (تلویزیون، رادیو، مطبوعات) ظهور یافته (۱۴) و به طور کامل بر روی اینترنت یا پورتالی قرار دارند که می‌توانند به اینترنت دسترسی داشته باشند (به عنوان مثال کامپیوترها، تبلت‌ها و تلفن‌های همراه) (۱۵) که می‌تواند برای ایجاد و به اشتراک‌گذاری اطلاعات مورد استفاده قرار گیرد (۱۶). بدین معنا که در این رسانه‌ها مخاطب و یا گیرنده پیام، منفعل نبوده و به تعامل پویا و فعالانه با پیام، فرستنده، فرآیند ارسال و دریافت و بستر ارائه پیام می‌پردازد و امکان ایجاد تغییرات در پیام ارسالی و بازنشر آن را دارد که به افراد دیگر پیامی ترکیب شده با اندیشه‌ها و آموزه‌های فکری خود را باز نشر دهد (۱۴)

توسعه رسانه‌های اجتماعی از چهار نسخه متفاوت آغاز شده است. این نسخه‌ها عبارتند از وب ۱.۰، وب ۱.۵، وب ۲.۰ و سازمان ۲.۰ که وب ۱.۰ در سال ۱۹۹۳ ایجاد شد (۱۷). وب ۱.۰ یک پورتال اطلاعات خواندنی می‌باشد که برای کاربران شرایطی را به وجود می‌آورد که اطلاعات را بدون امکان برای پاسخ متقابل از طریق پست‌ها یا نظرات دریافت کنند (۱۸). پس از وب ۱.۰، وب ۱.۵ در سال ۱۹۹۵ شکل گرفت. این نسخه به راه‌اندازی فرصت‌هایی برای تجارت الکترونیک کمک کرد. وب ۲.۰ و سازمان ۲ نسخه‌های فعلی مورد استفاده برای رسانه‌های اجتماعی هستند (۱۷). وب ۲.۰ پایگاه نوشتنی است که تعامل میان کاربران و سایت‌ها را به شیوه‌ای پیوسته و دو جانبه تسهیل می‌کند و مشارکت و به اشتراک‌گذاری اطلاعات را بهبود می‌بخشد. تاکید تکنولوژی وب ۲.۰ بر ابزار و پایگاه‌هایی است که به کاربران اجازه تگ کردن، نظر گذاشتن، اصلاح کردن، تکمیل کردن، و رتبه بندی اطلاعات را می‌دهد؛ کاربران همچنین می‌توانند اجتماعات آنلاینی مانند وب سایتها و بلاگ‌های اینترنتی برای به اشتراک

گذاری اطلاعات، ایده‌ها، پیغام‌های شخصی، و سایر محتواها مانند ویدئوها ایجاد نمایند. برخی از نمونه‌های ابزار وب ۲.۰ عبارتند از فیس بوک، لینکدین، اینستاگرام، یوتیوب، و ویکی‌اس (۱۸). این نسخه‌ها به کاربر امکان تعامل و مشارکت در اینترنت بواسطه‌ی راه‌های مختلف را می‌دهد. این تعامل به کاربران رسانه‌های اجتماعی اجازه می‌دهد تا ارتباط با دیگران را براساس علایق مشترک و اهداف شخصی و تجاری خود شکل دهند (۱۷).

از دهه ۱۹۹۰، چندین نوع از رسانه‌های اجتماعی و ابزارهای شبکه اجتماعی معرفی شده‌اند (۱۷). رسانه‌های اجتماعی تا حد زیادی از نظر حوزه‌ی کاری، منافع و سختی متفاوتند. رسانه‌های اجتماعی را می‌توان به شش دسته اصلی گروه‌بندی کرد که عبارتند از:

– **پروژه‌های مشارکتی:** یک نمونه از یک پروژه مشارکتی، ویکی‌پدیا است (۱۹). ویکی‌پدیا یک دانشنامه آنلاین است که توسط کاربران آنلاین نوشته و ویرایش می‌شود (۲۰).

– **وبلاگ‌ها:** یک نمونه از یک وبلاگ یا میکروبلگ توئیتر است (۱۹). توئیتر توسط جک دورسی و بیز استون^۱ تاسیس شد و در سال ۲۰۰۶ راه‌اندازی شد. توئیتر یک شبکه اجتماعی شخصی و میکروبلگینگ است که در آن کاربران می‌توانند پیام‌های ۱۴۰ کاراکتر به نام تویت را بفرستند (۲۱).

– **انجمن‌ها:** مثال‌هایی از انجمن‌ها، یوتیوب و اسکایپ هستند. یوتیوب و اسکایپ راه‌هایی هستند که می‌توانند برای خدمات ارتباطی برای ایجاد انجمن‌ها استفاده شوند (۲۲). انجمن‌ها در رسانه‌های اجتماعی از طریق یوتیوب در رابطه با محتوای خاص ایجاد می‌شوند (۱۹). یوتیوب یک خدمات اشتراک ویدیویی است که در سال ۲۰۰۵ توسط چاد هورلی، استیو چن و جاوید کریم^۲ تاسیس شد. در طی یک سال از ایجاد یوتیوب، گوگل از بنیان‌گذاران یوتیوب آن را خرید. اسکایپ همچنین می‌تواند برای به اشتراک گذاری ویدئو استفاده شود (۲۱). اسکایپ خدمات ارتباطی است که به کاربران اجازه می‌دهد از طریق صوت، ویدیو یا پیام‌رسانی فوری از طریق اینترنت ارتباط برقرار کنند (۲۲).

– **سایت‌های شبکه اجتماعی:** انواع زیادی از سایت‌های شبکه‌های اجتماعی وجود دارد. سه شبکه اجتماعی در سال ۲۰۰۳، مای اسپیس^۳، فیس بوک (۲۳) و لینکداین (۲۱) معرفی شدند. مای اسپیس به طور عمده بر روی موسیقی و سرگرمی قرار دارد (۲۴) و بزرگ‌ترین شبکه اجتماعی سرگرمی برای نمایش‌های گروه موسیقی محسوب می‌شود (۲۵). فیس بوک توسط مارک زاکربرگ^۴ ایجاد شد و فیسبوک را به عنوان یک نهاد اجتماعی تعریف کرده است که کاربران را با دوستان، همکاران، دانشجویان و افرادی که در اطراف آنها زندگی می‌کنند، مرتبط می‌سازد (۲۳). لینکداین یک شبکه اجتماعی حرفه‌ای

¹ Jack Dorsey & Biz Stone

² Jawed Karim

³ MySpace

⁴ Mark Zuckerberg

است (۲۱). این شبکه اجتماعی کاربران را قادر می‌سازد تا خود را برای فرصت‌های شغلی به بازار عرضه کنند (۲۶).

- **جهان‌های مجازی:** یک محیط کاملاً آنلاین هستند، معمولاً در یک محیط سه‌بعدی دیجیتال که در آن کاربران می‌توانند شخصیت و آواتار ایجاد کنند و با کاربران دیگر با یک نمایش گرافیکی بسیار عالی از فضای فیزیکی تعامل داشته باشند (۲۷).

- **بازی‌های مجازی و بازی‌های آنلاین کلان‌چندنفره:** بسیار محبوب هستند و شاید محبوبترین آنها با دوست خود بازی کردن باشد. برخی از آن‌ها می‌توانند به تنهایی فقط در وب سایت باشند و یا می‌توانند برنامه‌هایی باشند که در شبکه‌های اجتماعی موجود مورد استفاده قرار می‌گیرند (۲۷). رسانه‌های اجتماعی با تعاریف مختلفی که از آنها صورت پذیرفته است شناخته شده‌اند؛ عمده‌ترین مشخصه‌های این رسانه‌ها بر مبنای ارتباطات و نحوه تبادل اطلاعاتی است که میان کاربران خود از طریق کانال‌هایی با محتوا و ابزارهای مشخصی ایجاد می‌کنند.

سینگر (۱۹۹۰)، آموزش را مستلزم استفاده از برنامه‌های پیش‌بینی شده‌ای می‌داند که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت کرده و موجب کسب دانش، مهارت، توانایی‌های تازه در فرد می‌شود به گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل می‌کند (۲۸) آموزش به توسعه خودکارآمدی به هدف افزایش عملکرد برتر افراد در کار و پل زدن برای شکاف بین عملکرد فعلی و عملکرد استاندارد مورد نظر اشاره دارد (۲۹). آموزش کارکنان، که به تلاش‌های برنامه‌ریزی شده سازمان برای تسهیل یادگیری رفتار مرتبط با شغل بر روی بخشی از کارکنان یا تمامی آن‌ها اعمال می‌شود (۳۰)، یکی از اساسی‌ترین منابع ایجاد و افزایش مزیت رقابتی و موفقیت در سازمان است (۳۱). کوششی که افراد در فراگیری مهارت‌های جدید برای حفظ تبحر خود و کسب صلاحیت‌های لازم جهت افزایش عملکرد از خود نشان می‌دهند اهمیت آموزش و تکامل کارکنان را آشکار می‌سازد. بنابراین آموزش کارکنان و نیروی انسانی ماهر و متخصص از عوامل کلیدی و انکارناپذیر در توسعه اقتصادی و اجتماعی هر کشور می‌تواند باشد. بدین جهت به منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهره‌گیری هرچه بیشتر و موثرتر از آنان، آموزش یکی از مهمترین تدابیر جهت بهبود امور سازمان است تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمان و محیط، به طور موثر و مستمر فعالیت‌های خود را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند (۳۲). برخی از روش‌های آموزشی عبارتند از:

- **گردش شغلی:** به عنوان یک راه برای توسعه مهارت‌های کارکنان در سازمان می‌باشد که شامل انتقال کارمندان از یک مسئولیت رسمی به مسئولیتی دیگر می‌باشد.

- آشنا سازی : این روش شامل آشناسازی و آموزش کارکنان جدید با شغل جدید درون یک سازمان می‌شود.
- همایش: این روش شامل ارائه‌ی مطالب توسط بیش از یک نفر به تعداد زیادی شنونده می‌باشد.
- نقش بازی کردن: این روش شامل آموزش و تکنیک‌های توسعه است که تلاش می‌کند تا شرایط تصمیم‌گیری را برای کارکنان در حال آموزش ایجاد کند.
- دوره‌های آموزش رسمی و برنامه‌های توسعه: این برنامه‌ها و دوره‌ها، معمولاً مجموعه‌ای از برنامه‌های تعریف شده و شناخته شده است که در آن محتویات، مدت زمان و تمام جزئیات در مورد آموزش برای سازمان و پرسنل آموزش داده شده، روشن می‌شود (۳۳)
- مربی‌گری: متداولترین روش آموزش در حین انجام وظیفه روش مربیگری می‌باشد که در آن یک سرپرست یا کارگر با تجربه، کارهای کارآموز را تحت نظر می‌گیرد.
- آموزش از راه شاگردی: در این روش فرد از طریق ترکیبی از آموزش‌ها کلاسیک (کلاس درس) و آموزش در حین انجام وظیفه، مهارت‌های لازم را فرا می‌گیرد.
- روش‌های سمعی بصری: در این روش فیلم، تلوزیون مدار بسته، نوارهای ویدئویی و دیگر دستگاه‌های الکترونیکی مورد استفاده قرار می‌گیرند.
- آموزش شبیه‌سازی شده: در این روش با استفاده از وسایل شبیه‌سازی شده (مشابه وسایلی که کارگر در محل کار واقعی با آنها رو به رو می‌شود) به افراد آموزش داده می‌شود.
- آموزش به کمک رایانه: در این روش کارآموز با استفاده از سیستم‌های رایانه‌ای بر میزان دانش یا مهارت خود می‌افزاید.
- آموزش از طریق رسانه‌های اجتماعی : شرکتها برای اجرای برخی از برنامه‌های آموزشی خود از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند (۳۴).

به دلیل پیشرفت‌های صورت‌گرفته در ارتباطات، برخی از مدیران سازمانی برای اهداف آموزشی از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌نمایند. به عنوان مثال، کارکنان برخی از شرکت‌ها در محیط‌های یادگیری آنلاین شرکت می‌کنند که با رسانه‌های اجتماعی افزایش یافته است. یادگیرندگان می‌توانند به خلق، دستکاری و اشتراک محتوای آنلاین، ارتباط و تبادل نظر، ارتباط با یکدیگر، ایجاد شبکه‌های اجتماعی و ایجاد جوامعی برای نیازهای متفاوت بپردازند (۳۵). هدف بخش آموزش و متخصصان آموزشی تسهیل جریان دانش در سازمان است. کراس و جارچه (۲۰۰۹) از سه فرآیند برای انجام این جریان استفاده کردند: تسهیل یادگیری مشارکتی در بین کارکنان، توسعه شیوه‌های یادگیری و کار با مدیریت برای پشتیبانی و توسعه ابزارها و فرآیندهای مناسب برای کارکنان. در این فرآیندها، رسانه‌های

اجتماعی می‌توانند در تغییر تمرکز به خلاقیت، نوآوری، و انتشار دانش در محیط یادگیری مفید باشند (۳۶). برای مثال، به گفته کامستوک^۱ (۲۰۱۰) انعطاف‌پذیری زیرساخت‌های رسانه اجتماعی به کاربران این امکان را می‌دهد تا به راحتی محتوا را خلق کنند، ایده‌ها را به اشتراک بگذارند و فعالانه از یکدیگر بیاموزند. کاربران می‌توانند یادگیری خود را ایجاد کرده و بر روی آنچه برای آن‌ها مهم است تمرکز کنند. راه‌های مختلفی برای دستیابی به یادگیری خود از طریق رسانه‌های اجتماعی وجود دارد، از جمله تعاملات نظیر به نظیر، ویدئو، پادکست‌ها، بحث‌ها و اشتراک فایل این ابزارها درک دیدگاه‌های مختلف را ترویج می‌کنند و به کاربران اجازه می‌دهد در زمان واقعی با یکدیگر یاد بگیرند (۳۷).

از آنجایی که سازمان‌ها در یک بازار جهانی رقابت می‌کنند، لازم است کارمندان خود را برای کارآمدی بیشتر آماده سازند. ابزارهای رسانه‌های اجتماعی می‌توانند به سازمان‌ها در این فرایند به طرق گوناگونی کمک کنند مانند تیم‌های اطلاع‌رسانی که به واسطه‌ی فاصله‌ی جغرافیایی، زمان، فرهنگ و محدودیت‌های سازمانی جداشده‌اند. شرکت‌ها می‌توانند از ابزارهای رسانه‌های اجتماعی برای ایجاد تغییرات در خط‌مشی‌های شرکت یا ساختارهای سازمانی و همچنین برای تدریس مهارت‌های شغلی جدید استفاده نمایند. سازمان‌ها همچنین می‌توانند از ابزار وبسایت‌های شبکه اجتماعی برای پشتیبانی آموزش از راه دور استفاده کنند که مزایای تحویلی و انعطاف‌پذیری بیشتری برای افرادی که آموزش می‌بینند را ارائه می‌کنند. رسلنه‌های اجتماعی تولنایی به اشتراک‌گذاری راهکارها، بهبود اطلاعات و موضوعات آموزشی، به اشتراک‌گذاری عقیده‌ها، ایده‌ها و نظرات را برای سازمان فراهم می‌کند و آن‌ها را در برنامه‌های آموزشی و دوره‌های فردی می‌گنجانند. برای مثال، فیس‌بوک می‌تواند برای ایجاد یک گروه باز و بسته برای ارائه‌ی محتوا بکار رود و توئیتر می‌تواند برای آموزش از راه دور برای برقراری ارتباط با اجتماعات آموزشی یا ایجاد کلاس‌های کوچک‌تر برای مطلع ساختن کارمندان از یک موضوع یا رویداد خاص، به اشتراک‌گذاری نکات مهم، ارائه‌ی بیانی، یا بارگذاری تصاویر مورد‌استفاده قرار گیرد (۱۸). سازمان‌ها همچنین می‌توانند از ابزار رسانه‌های اجتماعی برای ارزیابی فرادانش‌آدر مورد نوع کارمندی که دارند و همچنین دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها استفاده کنند. همچنین سازمان‌ها می‌توانند از وبسایت‌های شبکه اجتماعی برای ارتقاء ارتباط بهره ببرند و کارمندان خود را قادر سازند شبکه‌ها و سرمایه‌های اجتماعی خویش را توسعه دهند. آن‌ها همچنین می‌توانند برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات مرتبط با وضعیت فعالیت‌های سازمانی در حال پیشرفت یا ترغیب ارتباط سازمانی مورد‌استفاده قرار بگیرند. استفاده از رسانه‌های اجتماعی به افراد اجازه می‌دهد پیوندهای شبکه‌ای ضعیف را توسعه داده و یک شبکه‌ی سازمانی قدرتمندتر ایجاد کنند. این ارتباطات می‌تواند به کارمندان در دسترسی به بقیه

^۱ Comstock

^۲ Meta-Knowledge

در شرکت کمک کند و نقش محافظان سازمانی را که به‌طور سنتی دسترسی به افراد را کنترل می‌کنند کاهش دهد. کارمندانی که از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند، به‌ویژه آن‌هایی که در موقعیت‌های ضعیف‌تر سازمانی هستند، ممکن است بتوانند از سهولت ارتباط با منابع اجتماعی بهره ببرند که می‌تواند برای کارمندان و همچنین سازمان سودمند باشد. توئیتر، فیس‌بوک، یوتیوب و دیگر انواع رسانه‌های اجتماعی مانند وبینارها یک محیط آنلاین را فراهم می‌کنند که به یادگیرنده اجازه می‌دهد تا اطلاعات را به اشتراک بگذارد و به دنبال اطلاعات، درباره ایده‌ها و همچنین انتقال دانش و نوآوری باشد (۳۸). درعین حال، مربیان می‌توانند به‌روزرسانی‌ها، نکات و فعالیت‌های مختلف مربوط به آموزش را از طریق رسانه‌های اجتماعی مانند وبلاگ‌ها و ویکی‌ها را ارائه کنند (۳۹). رسانه‌های اجتماعی و ابزارهایی که از طریق این بستر می‌توانند محتوا و مفاهیم آموزشی را به صورت متنوع، تعاملی، قابل اصلاح و انتقال برای گستره وسیعی از مخاطبان ارائه نمایند، نقش بسزایی در آموزش‌های جدید ایفا می‌نمایند. امروزه نظریه‌های جدید اثربخشی آموزشی سخن از نقش بسزای تکنولوژی در کیفیت آموزش‌های کارکنان به میان می‌آورند.

پیشینه تجربی

در جدول ۱ برخی از پژوهش‌های پیشین در مورد کاربرد رسانه‌های اجتماعی در آموزش مشهود

است.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

محقق (سال)	عنوان	روش-ابزار	نمونه آماری	نتایج
بودلانی و همکاران (۱۳۹۷) (۴۰)	مطالعه کیفی ردپای دیجیتال در مدیریت منابع انسانی	روش پژوهش کیفی- گردآوری اطلاعات از طریق مصاحبه	نمونه شامل ۱۰ نفر از کارکنان منابع انسانی	نتایج نشان می‌دهد که کارفرمایان با استفاده از ترکیب اطلاعات رو به رشد که شامل فناوری‌های جدید می‌شود، در مورد متقاضیان قضاوت می‌کنند که این امر روابط استخدامی و مدیریت شغل و همچنین ویژگی‌های ارتباطاتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و همه این موارد بر ارزیابی‌ها و تصمیمات استخدامی متعاقباً تأثیرگذار هستند. در واقع قدرت اینترنت که رسانه‌های اجتماعی بخشی از آن هستند به صورت فزاینده‌ای توسط عملیات‌های منابع انسانی برای استخدام، گزینش،

آموزش، تقابل و مشارکت با کارکنان فعلی و آینده رو به افزایش است.				
نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که از میان شبکه‌های اجتماعی مجازی مختلف، دانشجویان بیشترین استفاده را از شبکه‌های اجتماعی تلگرام و اینستاگرام دارند. نتایج نشان داد که بیشترین کاربرد دانشجویان با هدف کاربرد آموزشی از شبکه‌های اجتماعی به ترتیب شامل ارتباط با همکلاسی‌ها، ارسال سؤالات از اساتید و دریافت پاسخ و دریافت و ارسال تکالیف درسی بودند. در کل می‌توان گفت که سطح کاربرد شبکه‌های اجتماعی در جهت افزایش کیفیت آموزشی دارای میانگین بالاتر از متوسط بود.	نمونه شامل ۱۵۰ نفر از دانشجویان دانشکده کشاورزی دانشگاه زنجان	روش پژوهش کمی-گرددآوری اطلاعات از طریق توزیع پرسشنامه	بررسی کاربردهای آموزشی شبکه‌های اجتماعی مجازی از دیدگاه دانشجویان دانشکده کشاورزی دانشگاه زنجان	یعقوبی و همکاران (۱۳۹۵) (۴۱)
کاربرانی که از برنامه های علمی پژوهش تلگرام استفاده می‌کنند بالاترین نمره بهره‌وری را به دست آورده اند.	نمونه شامل ۲۶۰ نفر از پرسنل دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه	روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی	نقش شبکه های اجتماعی مجازی بر فرآیند بهره‌وری منابع انسانی	اسلام پناه و آزاد (۱۳۹۵) (۴۲)
بین ویژگی های رسانه های اجتماعی، آگاهی از محیط و به اشتراک‌گذاری دانش رابطه وجود دارد.	۱۵۶ نمونه از یک کالج معتبر کسب و کار در چین	روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی	چگونه ویژگی های رسانه‌های اجتماعی بر تسهیم دانش اثر می‌گذارد؟	یوکینگ ژلئو و همکاران (۲۰۲۰) (۴۳)
نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که استفاده از تکنولوژی های اجتماعی بالاترین اثر را بر تبادل دانش دارد. بعلاوه سطح سواد الکترونیک نیز بالاترین اثر را بر میزان تبادل دانش دارد. از سویی دیگر فناوری های اجتماعی نیز بالاترین اثر را بر سطح سواد الکترونیکی دارد.	نمونه شامل ۲۰۷ نفر از خبرگان فعال در حوزه فناوری اطلاعات در دفاتر مرکزی شرکت های بیمه در تهران	روش پژوهش کمی-گرددآوری اطلاعات از طریق توزیع پرسشنامه	تاثیر فناوری‌های اجتماعی بر مدیریت دانش	حدادی هرنندی و همکاران (۲۰۱۹) (۴۴)

عباس خان (۲۰۱۹) (۴۵)	کارکنان چه چیزهایی در مورد رهبران تحول‌گرا که از طریق یادگیری سازمانی، اشتراک دانش و رسانه‌های اجتماعی، نوآوری کارکنان را تقویت می‌کنند بیان می‌کنند؟	روش پژوهش کمی-گرددآوری اطلاعات از طریق توزیع پرسشنامه	نمونه شامل ۳۷۵ نفر از کارکنان و سرپرستان ۸۹ کمیته شهرداری در کشور پاکستان	استفاده از رسانه‌های اجتماعی رابطه بین تسهیم دانش و نوآوری کارکنان را تعدیل می‌کند. بکارگیری رسانه‌های اجتماعی نقش بسزایی در تسهیم دانش و نوآوری کارکنان ایفا می‌کند.
ریچارد ^۱ (۲۰۱۶) (۴۶)	آمادگی برای یادگیری مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی در محل یک پژوهش پدیده‌شناسی	رویداد کرد پدیده‌شناسی کیفی-از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاری آنلاین و گزارش‌های میدانی محقق	نمونه شامل ۱۵ متخصص یادگیری از گروه‌های آموزشی لینکدین	آمادگی-یادگیرنده نقش مهمی در اجرای رسانه‌های اجتماعی برای یادگیری محیط کار ایفا می‌کند. از این رو، مشخص شد که یادگیرنده بلید در مرکز راهبرد کلی برای اجرای رسانه‌های اجتماعی برای یادگیری محیط کار قرار داده شود.
چایلدس ^۲ (۲۰۱۴) (۴۷)	مطالعه موردی چندگانه شناسایی کاربرد رسانه‌های اجتماعی در آموزش کارکنان	روش پژوهش کیفی مطالعه موردی چندگانه-گرددآوری داده‌ها از طریق مصاحبه	نمونه شامل بیست نفر از اعضای گروه انجمن آموزش کارکنان آمریکا	نشان می‌دهد که هیچ دستورالعمل استاندارد برای استفاده از رسانه‌های اجتماعی برای یادگیری سازمانی وجود ندارد.

^۱ Richard^۲ Childs

بررسی مطالعات پیشین، نشان می‌دهد که تحقیقات در زمینه کاربرد رسانه‌های اجتماعی در آموزش کارکنان سازمان‌ها به عنوان یکی از وظایفی که در مدیریت منابع انسانی لازم است صورت گیرد، اندک است و هنوز پژوهش‌های کیفی در زمینه‌ی الگوی استفاده از رسانه‌های اجتماعی برای سازمان‌ها و مدیران و کارکنان منابع انسانی به خصوص مدیران و کارشناسان آموزش سازمان‌ها ناشناخته است و از طرفی هیچ گونه الگوی استفاده از رسانه‌های اجتماعی به صورت تجربی یا نظری در ایران ارائه نشده است و لذا کارشناسان و مدیران آموزش را در استفاده‌ی صحیح از انواع برنامه‌های کاربردی رسانه‌های اجتماعی برای آموزش کارکنان در یک سازمان که بیش‌ترین ارزش و منفعت را در محیط یادگیری فراهم می‌کند و رعایت مسایل قانونی، اخلاقی و حقوقی با چالش‌ها و پیامدهای منفی مواجه کرده است. بنابراین در این پژوهش به کاربرد رسانه‌های اجتماعی در آموزش کارکنان به منظور ارائه الگوی بکارگیری رسانه‌های اجتماعی توسط کارشناسان و مدیران آموزش در آموزش کارکنان بانک پرداخته شده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با در نظر داشتن ماهیت ناشناخته کاربرد رسانه‌های اجتماعی در آموزش کارکنان و عدم وجود الگوی تجربی و نظری در استفاده از رسانه‌های اجتماعی با بکارگیری روش پژوهش کیفی و راهبرد نظریه داده‌بنیاد صورت گرفته است. علت استفاده محقق از یک روش‌شناسی خاص، به عوامل مختلفی برمی‌گردد که مهمترین آنها سؤال تحقیق است (۴۸) از آنجایی که هدف این پژوهش ارائه الگوی بکارگیری رسانه‌های اجتماعی در آموزش کارکنان در صنعت بانکداری ایران است، با انجام بررسی‌های اولیه، استفاده از راهبرد نظریه داده بنیاد مناسب دیده شد که از طریق مقایسه مستمر داده‌ها درصدد شناسایی مقولات و روابط بین مقولات در کاربرد رسانه‌های اجتماعی در آموزش کارکنان و در نهایت رسیدن به یک نظریه و ارائه الگو می‌باشد.

در نظریه داده بنیاد از نمونه‌گیری نظری استفاده می‌شود. در این نمونه‌گیری به دنبال پاسخ‌های اکتشافی برای پرسش‌های پژوهش و تعمیم نظری آن‌ها است. نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه می‌یابد (۴۹) اشباع نظری قضاوتی است که پژوهشگر بر اساس آن تصمیم می‌گیرد که نیاز به جمع‌آوری اطلاعات بیشتر وجود ندارد و اطلاعات جدیدی که به تعریف خصوصیات طبقات کمک کند به پژوهش وارد نمی‌شود (۵۰) مشارکت‌کنندگان این پژوهش، را مدیران و کارشناسان آموزش بانک‌های مستقر در شهر تهران تشکیل می‌دهند که نسبت به آنچه بر کاربرد رسانه‌های اجتماعی در آموزش کارکنان اتفاق می‌افتد، بینش داشته و اطلاعات مورد نیاز را در اختیار قرار دهند و با روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده از قضاوت محقق برای انتخاب مشارکت‌کنندگانی است که به بهترین شکل در پاسخگویی به سوالات پژوهش و دستیابی به اهداف پژوهش کمک می‌کنند (۵۱).

گردآوری اطلاعات با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و به صورت حضوری به مدت یک ساعت برای هر مشارکت کننده انجام گرفت و از مصاحبه سیزدهم، پژوهشگران به لحاظ داده‌ها به مرحله اشباع رسیدند؛ اما برای حصول اطمینان از جمع‌آوری داده‌های کافی، مصاحبه‌ها تا ۱۵ نفر ادامه پیدا کرد.

به منظور ارزیابی کیفیت از معیار مقبولیت استرواس و کوربین (۱۹۹۰) استفاده شده است. آن‌ها برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه داده بنیاد، به جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت، یعنی اینکه یافته‌های پژوهش، تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر و خواننده در مورد پدیده مورد مطالعه، موثق و قابل باور است (۴۸). ده معیار برای مقبولیت معرفی شده است که تمامی آن‌ها در این پژوهش، مورد استفاده قرار گرفت. استراتژی‌های ممیزی مورد استفاده، عبارت بودند از: حساسیت پژوهشگر، متناسب نمودن نمونه، ارائه الگوی کاربردی اثربخش، بدلت و جذابیت در مفاهیم، ایجاد مفاهیم مبتنی بر بستر و زمینه‌ی مورد مطالعه، استفاده از بازخورد متخصصین، روایت نظریه پدیدار شده به طور گسترده و همراه با جزئیات، توجه به انحرافات، نوآوری در یافته‌ها، استناد به یادداشت‌ها.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی استرواس و کوربین (۱۹۹۰) صورت گرفت (۴۸). در پژوهش نظریه‌ی داده بنیاد، فرایند جمع‌آوری داده‌ها، نظم دادن و تجزیه و تحلیل داده‌ها به هم وابسته‌اند و هم‌زمان انجام می‌شوند. در نهایت الگوی کیفی پژوهش ارائه شد. ویژگی‌های جمعیت شناختی افرادی که در این پژوهش مشارکت کرده‌اند، در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

تعداد	زیر مؤلفه	عوامل جمعیت شناختی
۱۰	مرد	جنسیت
۵	زن	
۲	کمتر از ۳۰ سال	سن
۷	۳۰ تا ۴۰ سال	
۴	۴۱ تا ۵۰ سال	
۲	بالای ۵۰ سال	
۲	مدیران ارشد	پست سازمانی
۵	مدیران میانی	
۸	کارشناسان خبره	تحصیلات
۴	کارشناسی و پایین تر	
۸	ارشد	

۳	دکتری	سابقه کار
۲	کمتر از ۵ سال	
۷	۵ تا ۱۵ سال	
۴	۱۵ تا ۲۵ سال	
۲	بالای ۲۵ سال	

یافته‌های پژوهش

این بخش به بیان نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها و ارائه نمونه‌هایی از روایت مصاحبه‌شوندگان می‌پردازد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بر اساس ۳ مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استراوس و کوربین (۱۹۹۰) عبارتست از:

الف) کدگذاری باز: نخستین مرحله در فرآیند انجام تحقیق بر اساس روش نظریه داده بنیاد، انجام کدگذاری باز است که با تحلیل دقیق داده‌ها، نامگذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. این روش کدگذاری سبب می‌شود تا به جای آنکه محقق نظریات و پیش فرض‌های ذهنی خود را وارد مساله نماید، داده‌های به دست آمده آن گونه که بر اساس واقعیت‌های مساله است به تبیین پدیده مورد بررسی بپردازد (۴۸). در پژوهش حاضر از روش کدگذاری نکات کلیدی که توسط گلسر^۱ (۱۹۹۲) ارائه شده است، استفاده شد. در این روش به‌جای کدگذاری تک تک کلمات، نکات کلیدی شناسایی و کدگذاری می‌شوند. طی این فرآیند کدگذاری تعداد ۱۱۷ کدباز، ۷۸ مفهوم و ۱۸ مقوله استخراج و ویژگی‌های آن‌ها در بانک‌های شهر تهران، شناسایی شد (۵۲).

ب) کدگذاری محوری: در کدگذاری محوری، مفاهیم براساس اشتراکات و یا هم معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند، با یکدیگر مقایسه می‌شوند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابهند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شوند، حول محور مشترکی قرار می‌گیرند. در این مرحله با انجام بارها مطالعه و بررسی مجدد و فرآیند رفت و برگشت بین مفاهیم و مقولات، ارتباط بین مفاهیم و مقولات، بر اساس ابعاد پارادایم کدگذاری شکل می‌گیرد و شامل شش طبقه، مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای (بستر حاکم)، راهبردها و پیامدها است. مرحله کدگذاری محوری پژوهش حاضر بر اساس الگوی پارادایم استراوس و کوربین (۱۹۹۰)، انجام یافته است و نتایج آن در جدول ۳ مشهود است.

جدول ۳. کدگذاری محوری - مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز

^۱ Glaser

ابعاد ^۲	مفاهیم ^۱	مقوله	طبقه
زیاد/کم	اعتقاد به تسهیلگری نقش آموزش	حمایت مدیریت ارشد	شرایط علی
حمایت مدیران / بی تفاوتی مدیران	باور و حمایت مدیران ارشد در خصوص یادگیری از طریق رسانه‌ها		
مقاومت/ تسلیم	پذیرش روش‌های آموزشی مدرن از سوی کارکنان		
زیاد/کم	تغییر در مسئولیت مربیان و یادگیرندگان		
زیاد/کم	دسترس پذیری اطلاعات		
مقاومت/ تسلیم	ضرورت همگام سازی با بازارهای جهانی	مدیریت تغییر	
سیستم حمایتی / سیستم بی تفاوتی	حرکت بسوی آموزش سبز		
موثر/ مخرب	تعمیق ارتباطات با واحدهای بیرون از سازمان		
زیاد/کم	تمایل کارکنان به یادگیری غیر رسمی از طریق رسانه‌ها		
رابطه مندی/ضابطه مندی	امکان برقراری ارتباط دوسویه و چندسویه فارغ از جایگاه و منزلت	مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی	
بهبود/عدم بهبود	ارزیابی توانایی‌های کارکنان		
زیاد/کم	شناسایی نیازهای آموزشی سازمان		
زیاد/کم	توسعه شیوه‌های یادگیری		
زیاد/کم	گسترش توانایی خلق محتوا	مخاطب محوری	
نظام مند/ بی قاعده	قابلیت ایجاد ارتباط و همکاری با یادگیرندگان		
زیاد/کم	امکان استفاده تمامی کارکنان از رسانه‌ها		
یکپارچه/نامنظم	ایجاد و جستجوی اطلاعات		

^۱ Properties^۲ Dimensionalized Examples

تعاملات فزاینده بین همکاران	موثر/مخرب		
مشارکت فعالانه یادگیرندگان	زیاد/کم		
تمایل اشتراک گذاری سریع اطلاعات	زیاد/کم		
هماهنگی و همسویی با محیط بیرون	یکپارچه/ نامنظم		
خلق سریع دانش	تداوم/ نامنظم	یادگیری تعاملی فناورانه	مقوله محوری
تسهیم دانش	رابطه مندی/ ضابطه مندی		
تسهیل در یادگیری	زیاد/کم		
یادگیری مشارکتی	زیاد/کم		
یادگیری فعالانه	زیاد/کم		
استفاده از ابزارها و شبکه های اجتماعی	رابطه مندى/ضابطه مندى	مدیریت دانش	راهبردها
تسهیل اشتراک گذاری دانش و اطلاعات	یکپارچه/ نامنظم		
غنی سازی محتوای آموزشی	زیاد/کم		
بروزرسانی محتوا از طریق کاربران	تداوم/نامنظم	کار تیمی(فعالیت های تیمی)	
ترغیب مهارت های کار تیمی بین کارکنان	زیاد/کم		
ایجاد فضای تعاملی و درگیر نمودن همکاران در پروسه یادگیری	زیاد/کم		
برقراری تعاملات بدون واسطه بین کارکنان	زیاد/کم		
فرهنگ اجتماعی درون سازمان	یکپارچه/ نامنظم	فرهنگ سازمانی مشارکتی	شرایط زمینه ای
گسترش علایق مشترک بین کارکنان	زیاد/کم		
سطح حمایت اطلاعاتی بین کارکنان	زیاد/کم		
نقش فعال یادگیرنده در فرایند یادگیری و آموزش	موثر/ مخرب		
پشتیبانی از موسسات آموزشی حضوری و مجازی	زیاد/کم		
تشکیل شبکه سازمانی قدرتمند	رابطه مندی/ ضابطه مندی		

نظام مند/ بی قاعده	پویایی محیط سازمان	چابکی سازمانی	
زیاد/کم	اضافه باری اطلاعات در سازمان		
فعال / غیرفعال	زیرساخت‌های فناوری اطلاعات سازمان		
زیاد/کم	کیفیت اطلاعات درون سازمان		
نظام مند/ بی قاعده	پایاده سازی استراتژیک پلتفرم رسانه‌های اجتماعی در سازمان	خط‌مشی‌های سازمانی	
نظام مند/ بی قاعده	وجود دستورالعمل فعالیت شبکه های اجتماعی در سازمان		
زیاد/کم	انعطاف‌پذیری پلتفرم های رسانه‌های اجتماعی	زیرساخت‌های فناورانه	
زیاد/کم	پیشرفت در فناوری اطلاعات و ارتباطات		
نظام مند/ بی قاعده	سهولت ارتباط با منابع اجتماعی		
موثر/مخرب	مسائل امنیت و حریم خصوصی اطلاعات	زیرساخت‌های فناورانه ضعیف	
زیاد/کم	امکان استفاده و به اشتراک گذاری اطلاعات در رسانه‌های اجتماعی توسط کاربران		
نظام مند/ بی قاعده	بودجه ناکافی	منابع مالی ناکافی	
زیاد/کم	اعتبارات کم		
زیاد/کم	سواد رسانه‌ای عامه مردم جامعه	کمبود آگاهی کارکنان	
زیاد/کم	یادگیری همسان (نظیر به نظیر)		
زیاد/کم	کاهش هزینه‌های ارتباطات و سفر	کاهش هزینه‌های آموزش	پیامدها
زیاد/کم	صرفه جویی در حق الزحمه اساتید		
زیاد/کم	صرفه جویی در زمان		
نظام مند/ بی قاعده	تبادلات راحت‌تر اطلاعات		
زیاد/کم	نیاز به کنترل کمتر		
نظام مند/ بی قاعده	ارتقای انگیزه کارکنان	بهبود عملکرد کارکنان	

زیاد/کم	رضایت شغلی	
زیاد/کم	افزایش اعتماد به نفس کارکنان	
زیاد/کم	ارتقای حس مسئولیت پذیری کارکنان	
نظام مند/ بی قاعده	روابط محکم کارکنان با سازمان	
نظام مند/ بی قاعده	روابط پایدار بین کارکنان	
زیاد/کم	ارتقای سرمایه اجتماعی	
موثر/ مخرب	ارتقای خلاقیت و نوآوری در بین کارکنان	اثربخشی آموزشی
نظام مند/ بی قاعده	ارتقای مهارت‌های کاری و تخصصی	
موثر/ مخرب	تصمیم‌گیری بهتر کارکنان در امور	
نظام مند/ بی قاعده	گسترش حلقه‌های بازخورد فوری	
زیاد/کم	ارتقای سطح سواد تخصصی کارکنان	
زیاد/کم	انتقال اطلاعات و دانش با سرعت بالا	
زیاد/کم	ایجاد انعطاف‌پذیری در افراد	یادگیری مستمر
نظام مند/ بی قاعده	حفظ و نگهداری دانش درون سازمان	
موثر/ مخرب	ارتباط کارکنان با نیروهای متخصص بیرون از سازمان	
موثر/ مخرب	ارتباطات بین سازمانی بهتر	
زیاد/کم	ارتقای سطح اطلاعاتی کارکنان	
زیاد/کم	یادگیری اجتماعی فزاینده	

در ادامه هر کدام از مقوله‌ها به همراه یک مصداق از هر یک آورده شده است و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، تبیین می‌شود.

مقوله محوری: یادگیری تعاملی فناورانه

در این پژوهش یادگیری تعاملی فناورانه به منزله مقوله محوری در نظر گرفته شده است. زیرا ردپای آن در بخش‌های مختلف داده‌ها وجود داشته و نقشی محوری را داراست به نحوی که می‌تواند دیگر مقوله‌ها را حول خود جمع کند. این مقوله محوری با سه کلمه تمامی ویژگی‌های مرتبط با یک

ابزار رسانه‌ای را که بر مبنای فناوری نوین شکل گرفته است و از سویی قرار است آموزش و یادگیری را در سازمان یا هر محیط اجتماعی به شکلی هدفمند پیش ببرد و در عین حال براساس تعامل دو یا چندسویه افراد شکل گرفته باشد، دارا است. لذا با توجه به نیازهای نسل حاضر و همچنین عصر ارتباطات و سرعت تبادل اطلاعات و نیاز به تغییر همسو با تحولات محیط حرفه‌ای کسب و کار، جایگاه رسانه‌های اجتماعی در یادگیری مفاهیم مورد نیاز کارکنان بیش از پیش پررنگ‌تر شده است. مقوله محوری یادگیری تعاملی فناوریانه شامل مفاهیم "خلق سریع دانش"، "تسهیل دانش"، "تسهیل در یادگیری" و "یادگیری مشارکتی" می‌باشد. بر اساس نظر یکی از پاسخگویان "افراد آزادان که خودشان چه مطالبی رو یادگیرن و بخونن و سبد یادگیری شون رو مدیریت کنن، محدودیت‌های زمانی و حتی هزینه‌ای بهشون اجازه نمیده تا برن کلاس آموزشی ثبت نام بکنن و مطالب مورد نیازشون رو یاد بگیرن، در حالیکه میتونن خیلی راحت از طریق ارتباط گرفتن با هم گروه‌های خود مطالب مورد نیازشون رو ازشون بیارن و یادگیرن. حتی وقتی عضو گروه‌های تخصصی تلگرامی با هدف مشخصی می‌شوند می‌تونن از آخرین مباحث جاری در اون جامعه بهره‌مند بشن. الان خیلی از گردهمایی‌ها و همایش‌های مرتبط با تبادل نظر و گفتگو تو گروه‌های تخصصی اطلاع‌رسانی میشه". این نشان می‌دهد رسانه‌های اجتماعی به عنوان یک ابزار تعاملی برای یادگیری و حتی تولید محتوای آموزشی و تسهیل دانش جایگاه خود را در سطوح مختلف کارکنان پیدا کرده است. یکی دیگر از پاسخ دهندگان در این زمینه بیان می‌کند که "کارکنانمون با تشکیل گروه‌های تخصصی خیلی تو یادگیری همدیگه موثر هستن. کاربران ارشد اعتباری ما وقتی سوالی در خصوص یک دستورالعمل ابلاغ شده براشون پیش میاد دیگه به اداره اعتبارات زنگ نمی‌زنن بلکه اولین اقدامی که می‌کنن اینه که سوالشون رو توی گروه خودشون قرار می‌دن و تو بیشتر مواقع با بحث و تبادل نظر به جواب دقیقی در مورد اون سوال می‌رسن". همچنین این مساله بیانگر تقویت روحیه مشارکت و کار تیمی بین کارکنان است، زمانیکه کارکنان از طریق همکاری و تعامل مستمر با یکدیگر به نتیجه مطلوب و مورد تایید جمع دست می‌یابند و نه تنها منجر به کسب نتیجه مطلوب می‌گردد بلکه این ارتباط مستمر و تسهیل شده منجر به یادگیری آسان و بدون مقدمه می‌گردد. یکی از پاسخ دهندگان در خصوص این مساله بیان می‌کند که "در گروه‌هایی که تشکیل دادیم همه به هم کمک میکنن و با همدیگه مشارکت دارن. کسی بی تفاوت از سوالی که همکار یا دوستشون تو گروه به اشتراک میگذاره رد نمیشه، و این مساله باعث میشه خیلی راحت یادگیری اتفاق بیافته". بر همین اساس یادگیری تعاملی فناوریانه کامل کننده حلقه مفقوده‌ای است که بایستی مورد توجه متولیان آموزش و یادگیری در سازمان‌ها باشد. وقتی این پدیده محوری شناسایی شده در سازمان به رسمیت شناخته شود قطعاً به تبع آن دستورالعمل‌های و شیوه‌های کاربری و توجه مدیران را نیز به خود جلب نموده و می‌تواند اثربخشی بیشتری را نیز در سازمان به همراه داشته باشد.

شرایط علی

می‌توان با نگاه منظم به داده‌ها و بازبینی حوادث و اتفاقات یا وقایعی که از نظر زمانی مقدم بر مقوله مورد نظر است، شرایط علی را پیدا کرد که بر مقوله محوری اثرگذار است. مقوله‌های "حمایت مدیریت ارشد"، "مدیریت تغییر"، "مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی" و "مخاطب محوری" اثرگذار بر یادگیری تعاملی فناورانه در نظر گرفته شده‌اند که برای اثرگذاری مثبت مقوله‌های شرایط علی بر مقوله محوری یادگیری تعاملی فناورانه، باید از طریق حمایت مثبت مدیران ارشد بلنک‌ها به بهره‌مندی از رسانه‌های اجتماعی در عرصه آموزش و یادگیری کارکنان، اعمال تغییرات لازم در نحوه آموزش کارکنان از طریق رسانه‌های اجتماعی، تکیه بر دانش و اطلاعات کارکنان که نشان‌دهنده شایستگی‌ها و تعیین‌کننده جایگاه آنهاست و توجه بر نیاز آموزشی کارکنان با ایجاد بستر لازم در فضای رسانه‌های اجتماعی، آثار مثبتی بر یادگیری تعاملی فناورانه برجای گذاشت. برای مثال یکی از پاسخگویان بیان نمود: "با توجه به محدودیت‌های زمانی که برای ما وجود دارد شبکه‌های اجتماعی تونسته به ما کمک بکنه تا راحتتر از برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی تامین‌کنندگان و موسسات آموزشی با خبر بشیم و بتونیم برای برگزاری دوره‌های آموزشی اقدام بکنیم. برای مثال موسسه آموزش عالی بانکداری هر ماه لیست برنامه‌های آموزشی رو برای ما در شبکه کارشناسان آموزش بانک‌ها ارسال می‌کنه". تجربه جایگاه رسانه‌های اجتماعی بیانگر نوعی تغییر نگرش در ماهیت آموزش و یادگیری افراد می‌باشد. اینکه اهمیت و جایگاه آموزش از سازمان محوری به فرد محوری تغییر نموده و سازمان‌ها بایستی با مدیریت این تغییر نسبت به تبیین این جایگاه اقدام نمایند.

راهبردها

راهبردها یا کنشها، اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حلهایی برای مقوله مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها می‌شوند. راهبردهای "مدیریت دانش" و "فعالیت‌های تیمی" راه‌حل‌های یادگیری تعاملی فناورانه هستند. رسانه‌های اجتماعی می‌توانند با ایجاد فضای برقراری ارتباط بدون واسطه بین کارکنان و درگیر نمودن کارکنان در فرایند یادگیری به ویژه در گروه‌های تخصصی و در نهایت تقویت مهارت‌های کار تیمی از منظر اشتراک محتواهای علمی و اطلاعاتی و ...، یادگیری تعاملی فناورانه را محقق نمایند. همچنین، اشتراک اطلاعات به واسطه ابزارها و برنامه‌های کاربردی رسانه‌های اجتماعی می‌تواند منجر به برقراری تعاملات سازنده و هدفمند و در نهایت یادگیری تعاملی فناورانه گردد. برای مثال یکی از پاسخگویان بیان نمود: "وقتی کارکنان از طریق برنامه‌های کاربردی رسانه‌های اجتماعی در خصوص موضوعات مختلف باهم بحث و تبادل نظر میکنند حجم زیادی از معلومات رو بین هم رد و بدل میکنند". که نشان می‌دهد برنامه‌های رسانه‌های اجتماعی برای جمع‌آوری، تولید، اشتراک‌گذاری و ذخیره‌سازی اطلاعات و تبدیل آن به دانش عامل موثری در تحقق اهداف سازمان می‌باشد.

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر مجموعه‌ای از وقایع و شرایط هستند که پس از شروع مطالعه و در حین انجام پژوهش رخ می‌دهند. در پژوهش حاضر شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که در فرایند یادگیری تعاملی فناوریانه رخ می‌دهند. سه مقوله "زیرساخت‌های فناوریانه ضعیف"، "منابع مالی ناکافی" و "کمبود آگاهی کارکنان"، به منزله شرایط مداخله‌گر در فرایند اجرای راهبردهای یادگیری تعاملی فناوریانه در نظر گرفته شده است. نتایج نشان می‌دهد که سواد و میزان آگاهی کارکنان در مورد استفاده صحیح از ابزارهای فناوری محور عامل اساسی و تاثیرگذاری در استقرار فرهنگ استفاده از رسانه‌های اجتماعی می‌باشد. بدیهی است اگر کارکنان سازمان توانایی و قابلیت استفاده از ابزارهای مرتبط با رسانه‌های اجتماعی را نداشته باشند نه تنها منجر به ایجاد مقاومت در برابر تغییر می‌گردد بلکه باعث شکست این مقوله در سازمان می‌شود. همچنین عدم توسعه زیرساخت‌های لازم برای تحقق هدف آموزش و یادگیری می‌تواند امکان استفاده همه کارکنان از ابزارهای رسانه‌های اجتماعی را در سطح سازمان تحت تاثیر قرارداد دهد چراکه ضعف در سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به سازمان اجازه تغییرات فناوریانه و اجرای راهبردهای یادگیری تعاملی فناوریانه را نمی‌دهد. از سوی دیگر بانک‌ها نیز همانند بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی کشور در حال دست و پنجه نرم کردن با مشکلات اقتصادی و سرمایه گذاری هستند و استقرار و توسعه زیرساخت‌های فناوری محور به خصوص در زمینه آموزش و یادگیری کارکنان بسیار هزینه‌بر و نیازمند تامین سرمایه می‌باشد و این مساله می‌تواند منجر شود تا سیاست‌های سازمان‌ها برای بهره‌مندی از این فناوری تغییر یافته و حتی منجر به شکست گردد. برای مثال یکی از پاسخگویان بیان نمود: "در شرایط کنونی اقتصاد کشور اداره مدیریت منابع انسانی به درخواست‌ها برای توسعه زیرساخت‌های آموزش و کلاس‌های آموزشی مجازی جواب صحیح نمیده، خیلی از تامین کنندگان بسترهای آموزش مجازی با توجه به هزینه‌های بالای استقرار اون دچار مشکل شدن".

شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای مجموعه شرایطی هستند که مقوله محوری و پیامد منتج از آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد. استقرار هر ابرازی در سازمان به منزله یک تغییر در فعالیت‌ها و ابعاد مختلف آن سازمان محسوب می‌شود. بدیهی است برای پذیرفته شدن آن تغییر نیاز به دیدن سازو کارهای لازم با هدف بهره‌مندی صحیح و راهبردی از آن ابزارها می‌باشد. در زمینه استفاده از رسانه‌های اجتماعی به عنوان یک ابزار در آموزش یادگیری کارکنان ابتدایی ترین مساله فراهم بودن بستر لازم برای استقرار این فناوری در سازمان می‌باشد. در این پژوهش مقوله‌های "خط مشی‌های سازمانی"، "فرهنگ سازمانی مشارکتی"، "چابکی سازمان" و "زیرساخت‌های فناوریانه" به منزله شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده است و نشان می‌دهد که خط مشی‌های هر سازمانی در خصوص بهره‌مندی از رسانه‌های اجتماعی در زمینه آموزش و یادگیری می‌تولند منجر به گسترش این فناوری و اثربخش نمودن فعالیت‌های منابع

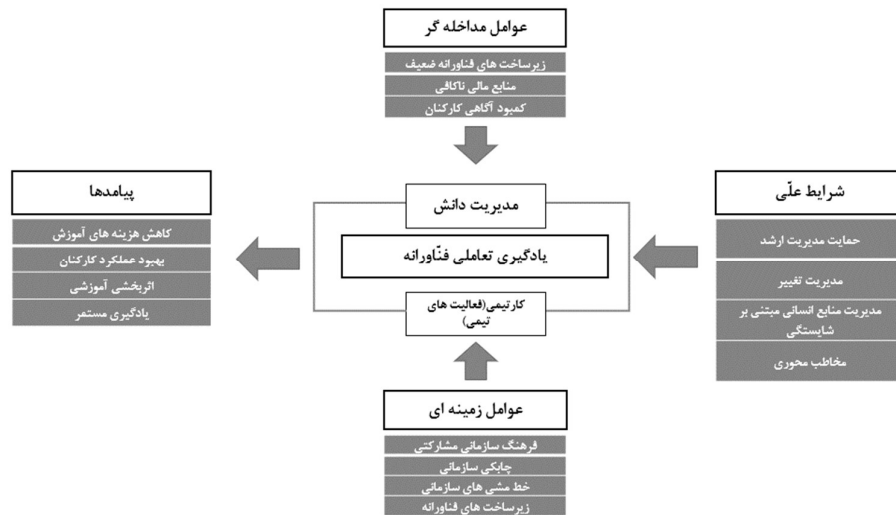
انسانی در سازمان گردد. بر همین اساس وجود راهبردهای مشخص در تبیین دستورالعمل‌های کاربرد صحیح رسانه‌های اجتماعی در سطح سازمان می‌تواند منجر به دستیابی به پیامدهای مناسبی در حوزه یادگیری تعاملی فناوریانه گردد. برای مثال یکی از پاسخگویان بیان نمود: "میشه با اهداف مشخص و معینی رویکرد خاصی رو در انتقال اطلاعات از طریق رسانه‌های اجتماعی در سازمان پیش برد، راهبردهای مرتبط با انتقال دانش و تجربیات باید برای سازمان در ابتدا شفاف و روشن بشه مساله اینجاست که ما دستورالعمل کاربری مناسبی برای جهت‌دهی صحیح به این مساله در سازمان نداریم". همچنین پویایی محیط سازمان و تسهیل جریان انتقال دانش و اطلاعات زمینه‌ساز استقرار اثربخش رسانه‌های اجتماعی در حوزه آموزش و یادگیری می‌شوند. بدیهی است یکی از ابعاد زمینه‌ساز سازمان‌های چابک زیرساخت‌های فناوریانه درون سازمان می‌باشد. همین فناوری در رسانه‌های اجتماعی موجب تسهیل جابجایی و سهولت برقراری ارتباطات می‌گردد. زیرساخت‌های فناوریانه همچنین پشتیبانی‌کننده انعطاف‌پذیری به عنوان یکی از مهم‌ترین اصول یادگیری تعاملی فناوریانه است. از سویی دیگر، استقرار و کاربرد اثربخش رسانه‌های اجتماعی مستلزم توسعه فرهنگ سازمانی مشارکتی و فعالانه در سازمان‌ها می‌باشد. مشارکت کارکنان و نقش آن‌ها به ویژه در تشکیل شبکه‌های سازمانی قدرتمند و علاقه‌مندی‌های مشترک و حمایت از یکدیگر است که تعیین‌کننده میزان موفقیت مقوله یادگیری تعاملی فناوریانه در سازمان می‌باشد.

پیامدها

پیامدها نتایج هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به مقوله مورد نظر حاصل می‌شوند. پیامدهای ناشی از یادگیری تعاملی فناوریانه شامل "اثربخشی آموزشی"، "بهبود عملکرد کارکنان"، "کاهش هزینه‌های آموزش و یادگیری مستمر" می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که به واسطه رسانه‌های اجتماعی و قابلیت‌هایی که این ابزار در سازمان و فرهنگ یادگیری ایجاد می‌نماید، جریان اطلاعات و دانش به شکل پیوسته و مستمر در کوتاه‌ترین زمان ممکن در دسترس کارکنان قرار می‌گیرد و کارکنان را در معرض یادگیری مستمر قرار می‌دهد. بر همین اساس زمانی که محیط سازمان با فرهنگی یادگیرنده در هم تنیده باشد همه کارکنان سعی در تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات خود خواهند نمود. از طرفی آموزشی موثر است که منجر به نتایج اثربخش در تغییر رفتار مثبت کارکنان در سازمان گردد، از همین رو رسانه‌های اجتماعی نه تنها می‌توانند جریان این آموزش‌ها را به سرعت به تغییر رفتار مثبت در سازمان تبدیل نمایند بلکه منجر به خلق حلقه‌های بازخورد فوری و تصمیم‌گیری بهتر کارکنان در امور محوله و حتی ارتقا مهارت‌های کاری و تخصصی می‌گردد. رسانه‌های اجتماعی با فراهم آوردن بستر گسترده‌ای از روش‌ها و تسهیل ارتباطات و انتقال اطلاعات توانسته‌اند هزینه‌های این برقرار رابطه را کاهش داده و نتایج مالی اثربخشی را به همراه آورند. مدیریت زمان و انرژی کمتری که از طریق استفاده از

اجتماعی استفاده می‌شود بیانگر همین مساله می‌باشد. لذا اثربخشی آموزشی یکی دیگر از پیامدهای یادگیری تعاملی فناوریانه می‌باشد. بدیهی است بهره مندی از فناوری‌های نوین و تسهیل جریان تسهیم دانش و اطلاعات و فاصله گرفتن از شیوه‌های سنتی و با اثربخشی پایین آموزش، می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌های آموزش گردد. کاهش این هزینه‌های آموزشی اعم از هزینه‌های برگزاری کلاس و سفرهای ضروری با جایگزین شدن آموزش از راه دور، یادگیری در گروه‌های تخصصی از طریق تبادل اطلاعات و تسهیم تجربیات با کنترل کمتر و آزادی عمل بیشتر از دیگر پیامدهای یادگیری تعاملی فناوریانه می‌باشد. در نهایت، آموزش و یادگیری از طریق رسانه‌های اجتماعی و ویژگی‌های مرتبط با آن منجر به ارتقا انگیزه کارکنان، تقویت روابط کاری بین کارکنان در فضایی دوستانه و مشارکتی، افزایش اعتماد به نفس کارکنان با توجه به شناختی که از موقعیت و سطح دانش و توانایی‌ها در مقایسه با محیط پیرامون خود پیدا می‌کنند، می‌گردد. بر همین اساس نیز رضایت شغلی ناشی از تحکیم روابط کاری می‌تواند منجر به بهبود عملکرد کارکنان گردد. برای مثال یکی از پاسخگویان بیان نمود: "وقتی فرد خودش رو تو گروه همکاران پیدا میکنه، انگیزه بیشتری برای ابراز نظراتش داره بیشتر مشارکت می‌کنه چون بهش انگیزه میده و در نتیجه چون سیستم رو مال خودش میدونه انگیزه بالاتری برای تعامل به اشتراک گذاری نظراتش خواهد داشت. وقتی افراد خودشون رو سهیم میدونن در تصمیم گیری‌ها و تغییرات و اظهار نظرهای مختلف در سازمان باعث انگیزش‌شون میشه". لذا افراد می‌توانند از طریق رسانه‌های اجتماعی به شبکه وسیعی از متخصصان و افراد تاثیر گذار و موفق دسترسی داشته باشند، و گسترش دامنه این شکل از ارتباطات و آشنایی‌ها حتی خود موجب ارتقا سرمایه اجتماعی در سطح سازمان می‌گردد.

ج) کدگذاری انتخابی: در کدگذاری انتخابی، متغیر اصلی یا فرایند اساسی نهفته در داده‌ها، چگونگی، مراحل وقوع و پیامدهای آن نمودار می‌شود (۴۸) براساس روابط به‌دست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی، به یکدیگر پیوند داده شد و به صورت یک الگو برای بکارگیری رسانه‌های اجتماعی در آموزش کارکنان بانک منعکس گردید. با توجه به کلیه مفاهیم، الگوی کیفی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی کیفی پژوهش: بکارگیری رسانه های اجتماعی در آموزش کارکنان بر مبنای نظریه داده بنیاد

نتیجه گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر به منظور ارائه الگوی بکارگیری رسانه های اجتماعی در آموزش کارکنان، بر مبنای نظریه داده بنیاد صورت گرفت و با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی ۱۸ مقوله نمایان شد که در قالب الگوی پارادایمی شامل مقوله محوری (یادگیری تعاملی فناوریانه)، شرایط علی (حمایت مدیریت ارشد، مدیریت تغییر، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، مخاطب محوری)، شرایط زمینه ای (فرهنگ سازمانی مشارکتی، چابکی سازمانی، خط مشی های سازمانی، زیرساخت های فناوریانه)، شرایط مداخله گر (زیرساخت های فناوریانه ضعیف، منابع مالی ناکافی، کمبود آگاهی کارکنان)، راهبردها (مدیریت دانش، فعالیت های تیمی)، پیامدها (کاهش هزینه های آموزش، بهبود عملکرد کارکنان، اثربخشی آموزشی، یادگیری مستمر) قرار گرفت.

رسانه های اجتماعی علی رغم اینکه جایگاه خود را در کلیه فعالیت های رسمی و غیر رسمی سازمان ها و اجتماع های گوناگون یافته اند اما به نظر می رسد الگوی مشخصی برای تبیین جایگاه و کاربرد این ابزار ارتباطی عصر حاضر در سازمان ها وجود ندارد. از سوی دیگر آموزش همواره به عنوان یکی از بخش های اساسی توسعه منابع انسانی سازمان ها مورد توجه قرار گرفته است. مساله اصلی در این حوزه نحوه تعامل کارکنان به عنوان فراگیران با مقوله آموزش است. آموزش، ارتباط اجتناب ناپذیری با نگرش و توجه کارکنان سازمان به عنوان فراگیران به خود دارد. این بدین معنا است که بدون جلب توجه کارکنان به عنوان مشارکت کننده و استفاده کنندگان از آموزش نمی توان به اهداف تعیین شده و

اثربخشی لازم دست پیدا کرد. برای آموزش و یادگیری شناخت ویژگی‌ها، علاقه مندی‌ها، نیازهای مرتبط با شغل و جامعه کارکنان مورد اهمیت می‌باشد. نسل حاضر، نسل تبادل اطلاعات، ارتباطات و تحصیل اطلاعات و یادگیری در کوتاه‌ترین و منعطف‌ترین زمان ممکن است. مسیرهای شغلی نوین دیگر محدود به یک موقعیت در یک سازمان نیستند بلکه به عنوان تجارب حرفه‌ای متنوع که مستلزم کار در حرفه‌های مختلف است تلقی می‌شوند (۵۳). مسیر شغلی منعطف یک مسیر شغلی است که به طور مکرر هم به خاطر تغییر در علاقه‌های شخصی، توانایی‌ها و ارزش‌ها و هم تغییرات در محیط در حال تغییر، بروز و مورد اقبال قرار گرفته است (۵۴). حال نسل حاضر که برای خود مسیر شغلی منعطف تعریف نموده است نیاز دارد تا خود به دنبال چیدمان سبب دانش و توسعه مهارت‌های خود باشد. اینکه بتواند در زمان‌های مختلف و منعطف به دانش مورد نیاز شغل دسترسی داشته و در کوتاه‌ترین زمان ممکن متناسب با اقتضای محیط بهبود مستمر را برای خود داشته باشد. رسانه‌های اجتماعی ابزارهای تعاملی هستند که در عصر حاضر نزدیک‌ترین پاسخ را به نیازمندی‌های مسیر شغلی منعطف دارند. بستری که اکنون در رسانه‌های اجتماعی برای دسترسی به ابزارهای یادگیری و جریان تبادل اطلاعات به‌روز فراهم است.

حلقه مفقوده مساله مطرح شده در این پژوهش، یادگیری تعاملی فناورانه است و نقشی محوری را داراست به نحوی که می‌تواند دیگر مقوله‌ها را حول خود جمع کند. کارکنان از طریق رسلنه‌های اجتماعی به تسهیم دانش و اطلاعات بین یکدیگر می‌پردازند؛ زمانی که کارکنان با حضور فعالانه در گروه‌های مختلف مجازی اجتماعات هدفمند را شکل می‌دهند، یعنی اینکه یک گروه با هدف و ماموریت مشخص تشکیل و افراد از طریق آن حول موضوعات و مسائل تخصصی به بحث و تبادل نظر می‌پردازند یادگیری سازمانی از طریق مشارکت اعضا اتفاق می‌افتد. و این زمانی است که مفاهیم تشکیل‌دهنده یادگیری تعاملی فناورانه یعنی؛ خلق سریع دانش، تسهیم دانش، تسهیل در یادگیری و یادگیری مشارکتی محقق می‌گردد. پاولوسکی (۱۹۷۷) یادگیری مشارکتی را مدخل یادگیری سازمانی دانسته تأکید می‌کند که یادگیری مشارکتی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی به نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود (۵۵). پیتر سنگه (۱۹۹۰) نیز یادگیری مشارکتی را فرایندی می‌داند که طی آن ظرفیت اعضا توسعه یافته و به گونه‌ای همسو می‌شود که نتایج حاصله آن چیزی خواهد بود که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند. فعال‌سازی ظرفیت‌های رشد و یادگیری در سازمان‌ها به گونه‌ای که کارکنان به طور مستمر در حال یادگیری باشند مساله قابل توجه دیگری است که بایستی مورد نظر قرار بگیرد. چراکه با ایجاد فضای یادگیری گروهی و فرهنگ کار گروهی یادگیری کارکنان با رویکرد هم‌تکاملی^۱ صورت می‌گیرد. بر همین اساس رسانه‌های اجتماعی راهبردهایی را پیش روی سازمان‌ها

^۱ Coevolution

قرار داده‌اند تا با فراهم ساختن سازکار مدیریت دانش و فعالیت‌های تیمی رویکرد هم‌تکاملی در سازمان‌هایی همچون بانک‌ها با گستردگی جغرافیایی شعب و پراکندگی کارکنان تبیین گردد (۵۶). در این راستا نتایج تحقیق نادری و حاتمی (۱۳۹۴) نیز نشان دهنده‌ی اهمیت و تاثیر رسانه‌های اجتماعی در سرعت بخشیدن به اشتراک و تسهیم اطلاعات در بعد زمان و مکان می‌باشد و نشان می‌دهد که شبکه‌های اجتماعی سازمانی بر مدیریت دانش و ابعاد آن یعنی جذب دانش تسهیم دانش و ذخیره دانش تاثیر دارند. این نتایج بر معرفی صحیح مدیریت دانش به عنوان یکی از راهبردهای تحقق یادگیری تعاملی فناوریانه صحنه می‌گذارد و از سوی دیگر بر تاثیر رسانه‌های اجتماعی در تسهیل و تسهیم اطلاعات تاکید می‌نماید. در این میان مقوله‌هایی همچون؛ خط مشی‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی مشارکتی، چابکی سازمان و زیرساخت‌های فناوریانه به منزله شرایط زمینه‌ای که بستر یادگیری تعاملی فناوریانه را فراهم می‌سازند. بدون شک هیچ فعالیتی در سازمان بدون داشتن هدف و ماموریت مشخص به نتایج مطلوب دست نخواهد یافت. بر همین اساس وجود راهبردهای مشخص در تبیین دستورالعمل‌های کاربرد صحیح رسانه‌های اجتماعی در سطح سازمان می‌تواند منجر به دستیابی به پیامدهای مثبتی در حوزه آموزش و یادگیری گردد (۵۷). در این راستا نتایج تحقیق چایلدس (۲۰۱۴) بر ضرورت تبیین خط مشی‌های سازمانی در استفاده از رسانه‌های اجتماعی در آموزش کارکنان صحه می‌گذارد. در این پژوهش شرایط علی اثر گذار بر یادگیری تعاملی فناوریانه شامل مقوله‌های حمایت مدیریت ارشد، مدیریت تغییر، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی و مخاطب محوری می‌باشد. کارکنان به عنوان اصلی‌ترین مخاطبان آموزش در سازمان خود تعیین کننده نیازهای آموزشی هستند. اینکه یک فرد بهتر از هر شخص دیگری در سازمان از نیازهای آموزشی خود برای انجام وظایف محوله باخبر است الزام توجه به مخاطب محوری را ایجاد می‌نماید. در فعالیت‌های آموزشی عصر حاضر مخاطب محوری و توجه به نیاز مخاطب حائز اهمیت است (۴۷). در این راستا نتایج تحقیق ریچارد (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که آمادگی یادگیرنده نقش مهمی در اجرای رسانه‌های اجتماعی برای یادگیری محیط کار ایفا می‌کند و نیازهای یادگیرنده باید برای استفاده از رسانه‌های اجتماعی در آموزش کارکنان مورد توجه قرار گیرد که تایید کننده‌ی لزوم مخاطب محوری به عنوان یکی از شرایط علی در تبیین یادگیری تعاملی فناوریانه می‌باشد. مقوله‌های زیرساخت‌های فناوریانه ضعیف، منابع مالی ناکافی و کمبود آگاهی کارکنان از جمله شرایط مداخله‌گری هستند که در فرایند یادگیری تعاملی فناوریانه رخ می‌دهند. چگونگی استفاده و بهره‌مندی از رسانه‌های اجتماعی و حتی هزینه‌ی استفاده از آن و اشکالات مرتبط با پهنای باند یا حتی سخت افزارهای مورد استفاده می‌تواند شکل کاربرد رسانه‌های اجتماعی و به تبع آن پیامدهای آن را تحت تاثیر قرار دهد. در نهایت در این پژوهش، پیامدهای ناشی از یادگیری تعاملی فناوریانه شامل مقوله‌های اثربخشی آموزشی، بهبود عملکرد کارکنان، کاهش هزینه‌های آموزش و یادگیری مستمر شناسایی شدند. بهبود عملکرد کارکنان از پیامدهای اصلی مقوله محوری یادگیری

تعاملی فناورانه محسوب می‌شود. پیامدی که بسیاری از سازمان‌ها به نحوی جدی در صدد سنجش میزان و سطح آن و نتایج حاصل از آن هستند. عملکرد کارکنان، بیشترین نزدیکی را با منافع مالی سازمان و رشد و یادگیری کارکنان دارد. جریان انتقال و تسهیم و اشتراک گذاری دانش و اطلاعاتی که در سازمان از طریق رسانه‌های اجتماعی در دسترس کارکنان قرار می‌گیرد، آنها را بیشتر از پیش با سازمان درگیر و در جریان تغییرات و فعالیت‌های اساسی قرار می‌دهد. فرهنگ سازمانی و ابعاد مختلف آن بیشتر از پیش می‌تواند در سطح سازمان جاری شود و مسائلی همچون روابط بین کارکنان، حس تعلق و مسئولیت‌پذیری کارکنان برای ایفای نقش خود به عنوان عضوی از سازمان و انگیزه آنها را تحت تاثیر خود قرار دهد. بر همین اساس رسلنه‌های اجتماعی به عنوان ابزاری کاربردی به منظور ایجاد یادگیری تعاملی فناورانه در عصر حاضر توانسته است نقش بسزایی را در افزایش عملکرد کارکنان ایفا نماید (۴۶). در این راستا نتایج تحقیق اسلام پناه و آزاد (۱۳۹۵) نشان می‌دهد که افرادی که از برنامه‌های علمی پژوهشی تلگرام استفاده می‌کنند بالاترین نمره بهره‌وری را به دست آورده‌اند که موید بهبود عملکرد کارکنان به عنوان یکی از پیامدهای کاربرد رسانه‌های اجتماعی در آموزش است (۴۲).

با توجه به نقش و مسئولیت‌هایی که مدیران و کارشناسان آموزش و توسعه منابع انسانی در بانک‌ها دارند، انتظار می‌رود که چارچوب حمایتی بیشتری برای تبیین این الگو در همه ابعاد مرتبط با برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های آموزشی به خصوص در سطح کلان بانک‌ها مورد نظر قرار بگیرد. مبنای این پیشنهادات تاکید دارد که، کارایی رسلنه‌های اجتماعی نه به خاطر نقص بلکه به خاطر عدم یکپارچگی، مدیریت و بارورسازی^۱ به عنوان یک سیستم به هم تنیده که یادگیری سازمانی را پشتیبانی می‌کند، محدود شده است. لذا در همین راستا مجموعه‌ای از پیشنهادهای در راستای تحقق و استقرار عملیاتی آن ارائه می‌گردد:

- به دلیل نگاه نوینی که این پژوهش به مقوله آموزش و یادگیری دارد، پیشنهاد می‌گردد تا مدیریت منابع انسانی و آموزش بانک‌ها در تدوین برنامه راهبردی مدیریت منابع انسانی خود بازنگری اساسی داشته و بتوانند شاخص‌های عملیاتی آموزش خود را بر مبنای پیامدهای استخراج شده از آن قرار دهند.
- همانطور که در تجزیه و تحلیل نتایج پژوهش نیز بیان شد، کسب حمایت مدیریت ارشد سازمان‌ها برای به رسمیت شناختن فعالیت‌های هدفمند کارکنان در فضای مجازی می‌تواند منجر به تحقق عملیاتی آن کمک نماید.
- خواسته یا ناخواسته رسانه‌های اجتماعی جایگاه خود را در میان کارکنان برای تبادل اطلاعات و تجربیات و بحث و ارائه نظر در خصوص مباحث تخصصی حیطه شغلی خود پیدا کرده‌اند. لذا مدیریت

^۱ Nurturing

منابع انسانی و آموزش بانک‌ها بایستی با تغییر نگرش اساسی در برنامه‌ریزی‌های آموزشی خود، دوران گذار از آموزش‌های یک سوپه و سنتی را مدیریت نموده و به راه حلی برای پایش عملکرد و فعالیت‌های آموزشی کارکنان در این بستر دست یابند.

- براساس تجربه‌ای که محقق در اداره آموزش بانک گردشگری داشته است، به منظور پایش عملکرد آموزشی کارکنان و ایجاد انگیزه در مسیر پیشرفت شغلی، مکانیزم امتیاز دهی مشخصی در دستورالعمل آموزش بانک برای فعالیت‌های آموزشی کارکنان دیده شده است. لذا با توجه به تغییر ماهیت فعالیت‌های آموزشی کارکنان در بستر رسانه‌های اجتماعی ضرورت دارد تا تغییری در این دستورالعمل‌ها برای کمی‌سازی و امتیازدهی به این شیوه از فعالیت آموزشی و یادگیری سازمانی صورت داده شود. حتی در این تغییر نگرش می‌توان مکانیزم امتیازدهی را حذف و مشوق‌های دیگری را مورد نظر قرار داد.
- مدیریت منابع انسانی و آموزش بانک‌ها می‌تواند با طراحی چالش‌هایی اعم از بازی‌سازی^۱، مسابقات علمی و... در بستر رسانه‌های اجتماعی، نسبت به تقویت روحیه کار تیمی و ترغیب کارکنان به استفاده هدفمند و مسئولانه از این ابزارها اقدام نمایند.
- بانک‌ها می‌توانند با سرمایه‌گذاری، نسبت به طراحی و ساخت ابزارهای اجتماعی بومی مناسب با فرهنگ سازمانی خود اقدام نمایند. هرچند استقرار و ساخت نرم‌افزار تعاملی تحت وب و بومی‌سازی شده دارای هزینه‌های بالایی است اما می‌تواند با توجه به تطبیق بیشتر چنین نرم‌افزاری با اولویت‌ها و ویژگی‌های سازمانی نقش بهتری در عملیاتی شدن یادگیری تعاملی فناورانه را ایفا نماید.
- فرهنگ سازی باید به صورت مداوم و از مسیرهای مختلف صورت گیرد. برای ایجاد آگاهی عمومی در خصوص استفاده کاربردی و هدفمند از رسانه‌های اجتماعی، به دور از مسائلی غیراخلاقی با محوریت حفظ حریم خصوصی همه افراد.

منابع

- 1- Legler S A. **The Use of Social Media for Recruitment and Selection: Exploring HR Professionals' Perceptions of Utility, Ethicality, and Risk**, A dissertation submitted to the faculty of Wilmington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration. Wilmington University 2017
- 2- Abduli S. Effective Human Resource Management in Small and Medium Size Enterprises in the Republic of Macedonia, **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**. 2013: 2(2):169-183

^۱ Gamification

- 3- Sadeghian gharaghie S, Shokri S, Shakeri z, Pormojarab G. The Impact of Human Resource Management Measures on Job Satisfaction (Case Study: University of Tehran Staff), Public Administration Management Faculty of Tehran University 2017:(8)1:167-180(In Persian)
- 4- Wolf M, Sims J, Yang H. **Te Role of Social Media in Human Resource Management**, UK academy for Information Systems conference, spring 2014
- 5- Ceranic & Popovic. **Human resources management in small and medium enterprises**, Applied Studies in Agribusiness and Commerce, Agroinform Publishing House 2006
- 6- Mello J. **Strategic Human Resource Management**. South western college publishing, OHIO 2002
- 7- Tufts S. H, Jacobson W. S, Stevens M. S. Status Update: Social Media and Local Government Human Resource Practices. **Review of Public Personnel Administration** 2015:35(2): 193-207.
- 8- Vitak J. The impact of context collapse and privacy on social network site disclosures. **Journal of Broadcasting & Electronic Media** 2012 : 56: 451-470.
- 9- Nagendra A. Paradigm shift in hr practices on employee life cycle due to influence of social media. **Procedia Economics and Finance** :2014: 11, 197-207.
- 10- Brown V. R, Vaughn E. D. The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking in hiring decisions. **Journal of Business & Psychology** 2011: 26: 219-225.
- 11- Kaplan A. M, Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizons** 2010:53: 59-68.
- 12- Anandarajan M. Developing human capital through personal web use in the workplace: Mapping employee perception. **Communications of AIS** 2005: 15: 777-791.
- 13- Sparta, Paul. **Development and Learning in Organizations**. Emerald Article: Getting the most out of social learning: utilizing social media in the workplace 2012
- 14- Putnam R. D. **Bowling alone**. NY: Simon & Schuster 2000
- 15- Boyd D. M, Ellison N. M. Social network sites: Definition, history, and scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication** 2007: 13(1):210230
- 16- Bolton et al., **Understanding Generation Y and Their Use of Social Media: A Review and Research Agenda**, Journal of Service Management 2013: 24(3):245-267
- 17- Billington M. G, Billington P. J. Social media tools for leaders and managers. Journal of Leadership, **Accountability and Ethics** 2012: 9(6): 11-19
- 18- Kavanagh M.J, Johnson R.D. **Human Resource Information Systems**, Fourth edition. | Los Angeles: SAGE, [2018] | Includes bibliographical references and index 2018
- 19- Poba-Nzaou P, Lemieux N, Beaupre D, Uwizeyemungu S. Critical challenges associated with the adoption of social media: A Delphi panel of Canadian human resources managers. **Journal of Business Research** 2016: 69(10), 4011-4019.
- 20- Phetteplace E. How can libraries improve wikipedia?, **Reference & User Services Quarterly** 2015: 55(2): 109-112
- 21- Bottles K, Sherlock T. Who should manage your social media strategy?, **Physician Executive** 2011: 37(2): 68-72.
- 22- Krithika E, Vanithamani M. R. Employability and social media. **International Journal of Trade & Global Business Perspectives** 2013: 2(1): 319-325.

- 23- Berens M. M, Stewart S. M. Using information posted on facebook to hire and fire employees – implications and other considerations. **International Journal of Arts & Sciences** 2012: 5(2):247-255.
- 24- Chauhan R. S, Buckley M. R, Harvey M. G. Facebook and personnel selection: What's the big deal?, **Organizational Dynamics** 2013: 42(2): 126-134
- 25- Svatosová V. Social media such as the phenomenon of modern business. **Journal of Marketing Development and Competitiveness** 2012 : 6(4): 1-23.
- 26- Chiang J. K, Suen H. Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from linkedin. **Computers in Human Behavior** 2015: 48: 516-524
- 27- Washington R.L. **Emerging Framework of Social Media Guidelines for Human Resource Practices: A Qualitative Multiple-Case Study**, Submitted to Northcentral University School of Business and Technology in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of doctor of philosophy 2017
- 28- Abasi A, Rashidi A. The Impact of Training Courses on Social Security Organization Staff Performance. *Journal of Development Management Process* 2013: (25)3: 121-143. (In Persian)
- 29- Elnaga A, Imran A. The effect of training on employee performance. **European Journal of Business and Management** 2013: 5(4): 137-147
- 30- Abas por A. *Advanced human resource management (approaches, processes and functions)*. Tehran: Side Publications, Third Edition 2009 (In Persian)
- 31- Stavrou-Costea E. The challenges of human resource management towards organizational effectiveness. **Journal of European Industrial Training** 2005: 29(2): 112-134.
- 32- Mohamadi karbalae Z, Khosravi por B. Training staff on a strategy for professional creativity and empowerment, National Conference on Entrepreneurship (Knowledge-Based Industry), Babolsar, University of Mazandaran 2014 (In Persian)
- 33- Nasazi A. **Effect of training on employee performance.evidence from Uganda**. Universiti of Applied Sciences, International Business 2013
- 34- Desler G. *Fundamentals of Human Resource Management*. Translated by Ali Parsaian and Seyed Mohammad Arabi. Tehran: Office of Cultural Research 2000 (In Persian)
- 35- Doherty R .Engage with your talent through internal social networking. **Strategic HR Review** 2010 : 9(1): 39–40.
- 36- Cross J, Jarche H. The training department of the future. **Training** 2009: 46(5): 24
- 37- Comstock D. C. Leveraging social media to enhance learning and development (Doctoral dissertation). **Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database** 2010 (UMI No. 35812)
- 38- Puijenbroek T, Poell R, Kroon B, Timmerman V. The effect of social media use on work-related learning. **Journal of Computer Assisted Learning** 2014: 30(2):159-172.
- 39- Bozarth J. **Social media for trainers: Techniques for enhancing and extending learning**. San Francisco: Pfeiffer 2010

- 40- Bodlae H, Keshavarz nik B, Mohamadi moghadam j. A qualitative study of digital footprint in human resource management. *Journal of Human Resources Management Research*, Imam Hussein University of Technology 2019: (10)1 :75-100. (In Persian)
- 41- Yaqubi J, Najaflo P, Mohamadi V. Educational Applications of Virtual Social Networks from the Viewpoints of Students of Zanjan University College of Agriculture. *National Iranian Higher Education Congress 2017* (In Persian)
- 42- Eslam panah M, Azad M. The Role of Virtual Social Networks in the Human Resource Process. *The Third International Conference on Management in the 21st Century. Italy- Rome. Idea Managers Institute of the Vira Capital 2017* (In Persian)
- 43- Zhao, Y., Zhang, X., Wang, J., Zhang, K. and Ordóñez de Pablos, P., "How do features of social media influence knowledge sharing? An ambient awareness perspective", *Journal of Knowledge Management 2020: (24) 2: 439-462*
- 44- Haddadi Harandi, A.A., Bokharai Nia, M. and Valmohammadi, C. The impact of social technologies on knowledge management processes: The moderator effect of e-literacy, *Kybernetes 2019: (48) 8: 1731-1756*.
- 45- Abbas Khan N, Nawaz Khan A, What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations?, *Government Information Quarterly 2019: (36) 4: 1-11*
- 46- Richard W. Learner Readiness for Social Media-Based Learning in the Workplace: A Phenomenological Research, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctorate of Education, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona 2016
- 47- Chaidis A. An exploratory- case study of social media in training and development, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership Information Systems and Technology, University of Phoenix 2014
- 48- Strauss A. L, Corbin j. **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques**, Sage 1990
- 49- Azizi M. Inter-organizational learning model of project management capabilities in collaborative construction projects, Ph.D. Thesis, Tarbiat Modares University 2014 (In persian)
- 50- Ranjbar H ,Haghdost A,Salsali M,Khoshdel A,Soleimani M, Bahrami N.Sampling in Qualitative Research: A Guide to Getting Started. *Journal of Army University of Medical Sciences of Islamic Republic of Iran 2013: (10)3: 2-238*. (In Persian)
- 51- Saunders M, Lewis P, Thornhill A **Research Methods for Business Students**, 4th edition. Harlow: Pearson Education Limited 2007
- 52- Glaser B.G. **Emergence vs.forcing: Basics of Grounded Theory**, Mill Valley, CA, Sociology Press 1992

- 53- Tabarsa Gh, Sadeghian gharaghie S. Electronic Human Resources Management. Tehran: Mehraban Tashr Book Institute 2015(In Persian)
- 54- Hall B. **Incentives strategy within organizations**. Harvard Business School Case Collection 2002
- 55- Pavloski R. The operant learning theory approach to biofeedback training. **Biofeedback and Self-Regulation** 1977: 2: 349–369.
- 56- Senge P. **The fifth discipline**. New York: Doubleday 1990
- 57- Naderi R, Hatami A. Investigating the Effects of Organizational Social Networks on Knowledge Management, 7th National Conference and First International Knowledge Management Conference, Tehran, Oil Information Institute, Gas and petrochemical 2016(In Persian)

مدل LRTCI؛ رهیافتی در استقرار نظام برنامه توسعه فردی در سازمان‌ها*

کوروش فتاحی واجارگاه^۱

فیروز نوری کلخوران^۲

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۱۳)

چکیده

برنامه توسعه فردی یکی از ابزارها مهم در راهبری توسعه منابع انسانی همواره یکی از حوزه‌های جذاب آموزش و توسعه منابع انسانی می‌باشد و توسعه مدل‌ها و الگوهای عملیاتی در این بخش از نیازمندی‌های مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی است. هدف از انجام پژوهش حاضر ارائه مدلی برای استقرار و تدوین برنامه توسعه فردی در سطح سازمان‌های پیشرو می‌باشد. رویکرد پژوهش پیش روی کیفی و روش مورد استفاده در آن مبتنی بر پژوهش نظریه‌ای می‌باشد. برای شناسایی عناصر مدل از روش مصاحبه با متخصصین استفاده گردید و پس از آن برای تثبیت عناصر از روش گروه‌های اسمی بهره برده شد. در نهایت برای انسجام‌بخشی به داده‌ها در قالب یک مدل و تعیین ارتباط عناصر از نرم‌افزار الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده گردید. شرکت‌کنندگان در فرآیند مصاحبه با روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. مصاحبه‌ها با روش کدگذاری باز و محوری سازماندهی شدند و داده‌ها مبتنی بر تحلیل مضمون طبقه‌بندی شدند و مضامین و مقوله‌های مورد نظر به عنوان ورودی جلسات مدیریتی تعاملی (با رویکرد گروه‌های اسمی) وارد فرآیند مدل‌سازی شدند. براساس دیدگاه اجماعی و سازماندهی انجام شده، مدل به دست آمده در پنج بخش اصلی با عناوین مشروعیت بخشی نهادی (L)، الزامات و زیرساخت‌های مالی، اعتباری و مقرراتی (R)، الزامات و زیرساخت‌های فنی (T)، گردآوری بالینی اطلاعات سند برنامه توسعه فردی (C) و اجرا و بهینه سازی سیستم توسعه فردی (I) معرفی می‌شود. برای تسهیل در امر نامگذاری مدل سر واژه عناصر کلیدی با هم ترکیب شدند و مدلی موسوم به LRTCI بعنوان مدلی جامع و رهیافتی در استقرار نظام‌های توسعه فردی در مقاله معرفی گردید.

واژه‌های کلیدی: برنامه توسعه فردی، استقرار نظام JDP، مدل برنامه توسعه فردی، مدل LRTCI

* این مقاله از نتایج طرح پژوهشی برنامه توسعه فردی که با پشتیبانی صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران کشور انجام شده است، احصاء و چاپ شده است.

۱. استاد، گرایش برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات (kouroshfathi2@gmail.com)

۲. دانش آموخته دکتری برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۱. مقدمه

مواجهه سازمان‌ها با تقاضاهای وسیع یادگیری و بهسازی منابع انسانی موجب سرمایه‌گذاری‌های مستقیم و غیرمستقیم در سازمان‌ها شده است. طبق گزارش منتشر شده در نشریه آموزش^۱ (۲۰۱۷) میزان سرمایه‌گذاری شرکت‌های ایالات متحده آمریکا در بخش آموزش برای سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷ به ترتیب ۷۰.۶ و ۹۳.۶ میلیارد دلار اعلام شده است (۱). علاوه بر سرمایه‌گذاری مالی و هزینه‌های ناشی از اجرای آن، حرکت به سمت یادگیری نیازمند توجه به خصوصیات بزرگسالان و شرایط سازمان اهمیت زیادی دارد. بی‌گمان آموزش و بهسازی منابع انسانی امروزه در تمامی سازمان‌های مؤفق دنیا دارای جایگاهی رفیع است و حجم وسیعی از منابع و امکانات صرف رشد و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها می‌گردد. اما آنچه که در دوران معاصر در رابطه با عملکرد دوایر و واحدهای آموزشی و بهسازی منابع انسانی مورد انتقاد واقع شده است، عبارت است از توجه انحصاری به شناسایی، برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی و توجه اندک و یا حداقل نامتوازن به فرآیند "توسعه یا بهسازی" در پرتو اقداماتی غیر از برگزاری کلاس‌های سنتی و دوره‌های آموزشی متداول. یکی از نوآوری‌های معاصر در این زمینه که ریشه در نظریه‌پردازی رفتارگرایی در عرصه آموزش و بهسازی منابع انسانی و آموزش مبتنی بر شایستگی دارد، عبارت است از برنامه‌ریزی رشد و بهسازی فردی هر یک از کارکنان بصورت انفرادی که در آن ابتدا اهداف توسعه و بهسازی حرفه‌ای افراد مشخص می‌شود و سپس مجموعه‌ای از اقدامات آموزشی و غیرآموزشی در قالب یک برنامه بهسازی منسجم مورد توجه قرار می‌گیرد. منظور از برنامه توسعه و بهسازی فردی عبارت است از فرآیندی که در آن ابتدا هر یک از کارکنان با همکاری سرپرست مستقیم و نیز مشاور و یا سایر افراد مرتبط اهداف حرفه‌ای خود را مشخص می‌کنند و سپس براساس رویکرد کوتاه مدت و بلند مدت، مجموعه‌ای از فرصت‌های بهسازی و توسعه برای تحقق اهداف مذکور تعیین می‌شود و جدول زمانی ویژه‌ای برای تحقق آن تعریف می‌گردد و سپس به تأیید مدیر یا سرپرست فرد نیز قرار می‌گیرد. و سند بدست آمده سند ارزیابی عملکرد توسعه حرفه‌ای فرد تلقی می‌گردد. این موارد که به صورت تجربی توسط مشاوران آموزش و توسعه منابع انسانی انجام می‌ده است مملو از رویکردهای سلیقه‌زدگی می‌باشد. از این رو استقرار چنین نظامی و انسجام بخشی به این موضوع نیازمند پژوهشی کاربردی جهت تبیین مراحل فنی و مدیریتی موضوع تدوین برنامه توسعه فردی می‌باشد.

ادبیات پژوهش

طرح توسعه انفرادی^۱ مفهومی است که متمرکز بر شناسایی تجربیات ضروری برای رشد و بهسازی هر یک از افراد در راستای تحقق اهداف مشترک توسعه حرفه‌ای افراد در بهسازی و ارتقاء سازمانی است. و در این رهگذر به بررسی و اتخاذ تصمیم مشترک با شرکت افرادی چون خود کارمند^۲، سرپرست^۳ و یا مدیر وی و ناظر^۴ یا مربی تأکید می‌کند. به عبارت روشن‌تر، هر یک از برنامه‌های توسعه و بهسازی فردی کاملاً منطبق با نیازهای افراد و نیز سازمان است. در حقیقت برنامه توسعه فردی یک برنامه عملیاتی برای هر یک از افراد است که مورد توافق خود کارمند و مدیر یا سرپرست وی قرار گرفته است و اهداف کوتاه مدت و بلند مدت شغلی افراد را مشخص می‌کند. در این برنامه برای تحقق این اهداف، مجموعه‌ای از دوره‌های آموزشی و نیز سایر فرصت‌های بهسازی و توسعه^۵ ضروری برای هدف‌های ذریبط در قالب یک چارچوب زمانی معین و در راستای تضمین منافع هر یک از افراد و نیز سازمان پیش‌بینی می‌شوند. در ادبیات توسعه منابع انسانی مفهوم توسعه شخصی با مضامین مختلفی به کار رفته است: پورتفولیو^۶، توسعه شخصی و حرفه‌ای مداوم^۷، سفرنامه^۸، دفترچه یادداشت حرفه‌ای شخصی^۹ از جمله مشخصات دو اصطلاح معمول استفاده تدوین برنامه توسعه شخصی هستند. برنامه توسعه حرفه‌ای و شخصی^{۱۰} و سنجش پرتفولیو^{۱۱} دو اصطلاح رایج و پرکاربرد در این زمینه می‌باشند. براساس ادبیات توسعه شخصی می‌تواند به عنوان ابزار ارزیابی، و یا ابزار استفاده شده توسط کارکنان در سازمان تعریف کرد، براون^{۱۲} (۲)؛ مک مولان^{۱۳} و همکاران (۳)؛ ردمن^{۱۴} (۴)؛ سنگ و سنگ^{۱۵} (۵)؛ اسمیت و تیلما^{۱۶} (۶)؛ اسنادن^{۱۷} و همکاران (۷) : خلاصه‌ای از شایستگی‌هایی که کارکنان در گذشته کار کرده‌اند را ارائه می‌دهد و نشان دهنده این

Individual Development Planning (IDP)^۱

Employee^۲

Superior^۳

Mentor^۴

Developmental Experiences^۵

Portfolio^۶

Continuing professional or personal^۷

Logbook^۸

profile Personal professional^۹

Personal or professional development plan^{۱۰}

Portfolio assessment^{۱۱}

Brown^{۱۲}

McMullan^{۱۳}

Redman^{۱۴}

Seng & Seng^{۱۵}

Smith and Tillema^{۱۶}

Snadden^{۱۷}

است که شایستگی کارمند در حال برنامه‌ریزی برای کار در آینده و گذشته و چگونگی آن تکوین آن می‌باشد.

هدف از ارزیابی در تدوین برنامه توسعه فردی : جمع آوری و مستندسازی اطلاعات به وسیله ابزار برنامه توسعه شخصی می‌تواند به دو هدف اصلی خدمت کند. معمولاً تمایزی بین دو هدف اصلی انجام شده است : توسعه حرفه‌ای و صدور گواهینامه (۸) در توسعه آموزش فرد دو جنبه اصلی این هدف می‌باشند. وقتی برنامه توسعه فردی برای توسعه مورد استفاده قرار می‌گیرد، یادگیری نقش مرکزی برنامه توسعه فردی را ایفا می‌کند و در مقابل، هنگامی که برنامه توسعه شخصی بعنوان گواهینامه عمل می‌کند خود ارائه‌گری^۱ مهمترین بخش آن خواهد بود. (بک^۲ و همکاران (۹) ؛ برادشاو و هاک^۳ (۱۰) ؛ بانکر و لگت^۴ (۱۱)؛ لیونز و اونز^۵ (۱۲)؛ اورلند باراک^۶، (۱۳). برنامه توسعه فردی و اصول یادگیری بزرگسالان : برنامه توسعه شخصی به خوبی با مفروضه‌های نظریه یادگیری بزرگسالان متناسب است (۱۴). اول، ابزار ارزیابی فرض می‌کند که کارمند برای توسعه کنجکاو و خود انگیزه است (۱۵). بنابراین برنامه توسعه فردی، کارمند را برای مسئولیت پذیری یادگیری خود تحریک می‌کند (همان). به عبارت دیگر، برنامه توسعه شخصی یک روش خودآموز یادگیری را پشتیبانی می‌کند ؛ کارکنان باید فرآیندهای یادگیری خود را تنظیم کنند. یادگیری خود به خودی است : " روندی که در آن افراد ابتکار عمل را در ارزیابی نتایج یادگیری خود، تشخیص داده و نیازهای یادگیری، تشکیل اهداف یادگیری و انتخاب یادگیری مناسب وظایف را به سرانجام می‌رسانند" (۱۶). دوم اینکه تدوین برنامه توسعه شخصی، این اجازه را می‌دهد تا کارمند از تجارب گذشته خود به عنوان منابع غنی برای یادگیری خود استفاده کند. سوم، برنامه توسعه شخصی به کارمند اجازه می‌دهد برای توسعه آمادگی برای یادگیری از وظایف و مشکلات زندگی آماده شود. با در نظر گرفتن تجربیات زندگی، وظایف و مشکلات، کارکنان می‌توانند به یادگیری‌های مختلفی دست یابند (۱۷). توسعه مدیریت استعدادها سازمانی و جانشین‌پروری جنبه‌های اصلی توجه به برنامه توسعه فردی و استقرار آن می‌باشد. جانشین‌پروری یکی از جنبه‌های برنامه توسعه فردی می‌باشد. در فرآیند جانشین‌پروری که از مدل‌های موجود مدل ستاره‌ای هفت نقطه راثول می‌باشد که روند جانشین‌پروری را در سازمان مورد تأکید قرار می‌دهد (۱۸).

oneself Presenting^۱

Beck^۲

and Hawk Bradshaw^۳

and Leggett Bunker^۴

Lyons and Evans^۵

Orland-Barak^۶

مفروضات تدوین برنامه توسعه انفرادی. اجرای طرح‌های بهسازی فردی مستلزم پذیرفتن مفروضات ذیل می‌باشد:

- آموزش و بهسازی کارکنان، تنها به آموزش‌های سنتی در کلاس درس محدود نمی‌باشد.
 - کارکنان سازمان از صلاحیت لازم برای انتخاب فعالیت‌های بهسازی خود برخوردارند.
 - کارکنان نیز در قبال یادگیری و بهسازی خویش مسئولند و باید پاسخگو باشند.
 - رشد و بهسازی کارکنان در تعامل نزدیک با سرپرستانشان تسهیل می‌شود.
 - رشد کارکنان در سازمان تنها رشد عمودی نمی‌باشد.
 - رشد و بهسازی کارکنان طی فرآیندی مستمر روی می‌دهد.
 - تعیین نیازهای آموزشی طبق فرآیندی غیرمتمرکز و مداوم صورت می‌پذیرد.
- اهداف تدوین برنامه توسعه فردی: طرح‌های برنامه توسعه فردی دارای سه هدف اساسی می‌باشند:
- تضمین این امر که کارکنان از طریق شرکت مداوم در فعالیت‌های آموزش و بهسازی، سطح فعلی تخصصی مورد نیاز برای انجام شغل را حفظ می‌کنند.
 - کارکنان از طریق شناسایی دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های جدید و همچنین شناسایی فعالیت‌های یادگیری مورد نیاز برای تحقق هدف‌های تعیین شده، کار راهه شغلی خود را ترسیم می‌نمایند.
 - طرح‌های برنامه توسعه فردی پشتیبانی برای مأموریت سازمان و نیازهای حرفه‌ای مشاغل آن می‌باشند.

گلیسپی و رابرتسون^۱ به کاربرد وسیع دانشگاه‌ها از نظام برنامه‌ریزی توسعه فردی اشاره می‌نمایند و آن را بعنوان یکی از مهم‌ترین پارامترهای رشد و توسعه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها می‌دانند و کارکردهای

^۱Gillespie, Robertson

متعددی را برای برنامه توسعه فردی قائل است که برخی از آن‌ها عبارتند از همراستایی برنامه‌های کلان با اهداف عینی آموزش، بومی‌سازی و انفرادی سازی آموزش و ... (۱۹). در بسیاری از موارد برنامه توسعه فردی به عنوان مکمل فرایند آموزش مبتنی بر شایستگی در نظر گرفته می‌شود (۲۰). این مسئله را می‌توان در دیگر آثار نیز مشاهده کرد به طوری که برنامه توسعه فردی را بخشی از مدل شایستگی تلقی می‌نمایند (۲۱). سازمان‌های استفاده کننده از فناوری‌های مرتبط با برنامه توسعه فردی شامل ناسا^۱، آی بی ام^۲، تویوتا^۳، مرسدس بنز^۴، ال جی^۵، شرکت بازاریابی گاز و نیرو اکسون^۶، و بخشی از مشاغل شرکت‌های فولاد هرمزگان، فولاد اکسین و مخابرات می‌باشند.

پیشینه پژوهشی

پژوهش‌های مختلفی در خصوص برنامه توسعه فردی انجام شده است و به علت گستردگی آن‌ها، خلاصه بررسی‌های انجام شده در قالب جدول شماره (۱) ارائه می‌گردد.

جدول شماره (۱) پژوهش‌های انجام شده با موضوعات برنامه توسعه فردی		
مورد کلیدی پژوهش	سال پژوهش	پژوهشگر
در پژوهش انجام شده تدوین برنامه توسعه فردی در قالب چهار مرحله پیشنهاد شده است. این چهار مرحله عبارتند از درک چرایی و نیاز به برنامه توسعه فردی، پیگیری برنامه‌های توسعه کارمندان، مانیتور و اجرای مؤثر برنامه توسعه	۲۰۲۰	سوزی کریست ادو ^۷ (۲۲)
در پژوهشی که توسط گروه نگزانس ^۹ انجام شده است برنامه ویژه‌ای در زمینه استعدادیابی و توسعه فردی منابع انسانی ارائه شده است و این دو موضوع را به هم متصل کرده است.	۲۰۲۰	حسن دان اصفهانی ^۸ (۲۳)

۱ NASA

۲ IBM

۳ TOYOTA

۴ Mercedes-Benz

۵ LG

۶ ExxonMobil Gas & Power Marketing Company

۷ Suzzy Krist Addo

۸ Hossein Dan Esfahani

۹ Nexans Group

<p>در این پژوهش نتایج حکایت از این دارد که برنامه‌ریزی توسعه شخصی باید انگیزه کارکنان شرکت را تضمین کند. هدف از برنامه‌ریزی توسعه شخصی در شرکت این است که نیاز آینده فرد را پوشش دهد. این رویکرد عملاً برنامه‌ریزی منابع در شرکت برای مشاغل خاص است. به واسطه تغییراتی که در شرکت به وجود می‌آیند (تغییرات سازمانی، بازسازی، و ...) انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی حرفه‌ای امروزه از نیازهای اصلی است. موانع و تهدیدهایی سر راه کارکنان قرار دارد بنابراین آن‌ها باید برای هدایت حرفه خود مسئولیت را خود بر عهده گیرند. و مدلی دال بر سازماندهی این موضوع ارائه می‌نماید.</p>	۲۰۱۹	<p>دارینا چلیبیکووا^۱، ماریا میسانکووا^۲، کاتارینا کرامارووا^۳</p>
<p>این پژوهش بررسی چند رشته‌ای با هدف ارائه استراتژی قوی تئوری مدیریت استعداد با ارائه یک چارچوب مفهومی از استعداد است که در آن تعریف، عملی کردن و اندازه‌گیری استعداد و ارتباط آن با عملکرد عالی مشخص شده است. در این پژوهش زمینه‌های مدیریت منابع انسانی، آموزش مجازی، روانشناسی مثبت و روانشناسی حرفه‌ای برای کمک به فهم و کاربرد چارچوب پیشنهادی مطرح شده‌اند.</p>	۲۰۱۴	<p>سن نیجس^۴ و همکاران (۲۴)</p>
<p>تمرکز این پژوهش بر طراحی سیستم توسعه کارکنان بر مبنای ویژگی‌های شخصی است. نتایج نشان می‌دهد سیستم‌های توسعه باید به کارکنان اجازه دهند که مسئولیت شغلی و توسعه‌شان را بر عهده بگیرند، تصمیم‌گیری در مورد توسعه، نظارت، تغییر دینامیکی و بدست آوردن تخصص و روش‌هایی برای انجام دادن مؤثر آن‌ها در این پژوهش مورد توجه بوده است. مفهوم شایستگی نقش مهمی در توسعه کارکنان ایفا می‌کند و با مفاهیم خودآموزی و یادگیری خودگردان همخوانی دارد. همچنین چگونگی ادغام این موارد در طراحی یک سیستم توسعه کارکنان که نیازهای مختلفی را برآورده می‌کند، مورد بحث قرار می‌گیرد.</p>	۲۰۱۴	<p>رابرت ای. رو^۵ (۲۵)</p>
<p>این پژوهش با بررسی و ارزیابی تیپ‌های شخصیتی، صفات، ارزش‌ها و انگیزه‌های ضمنی مختلف افراد نشان می‌دهد که نوع شناسی راهی برای توصیف «کل فرد» را فراهم می‌کند. هر یک از آن‌ها انواع ارتباطات متفاوتی با متغیرهای کار داشتند، مدل ارائه شده در این پژوهش دارای ابزار پیش بینی شده با ارزش‌های شخصی و انگیزه‌های ضمنی است. توجه به توسعه خود و شناسایی پتانسیل پنهان، می‌تواند یک ابزار قدرتمند برای توسعه کارکنان و مدیریت استعداد باشد.</p>	۲۰۱۳	<p>آنا ساتن، کریس آلینسون، هلن ویلیامز^۶ (۲۶)</p>

Darina Chlebikova^۱Maria Misankova^۲Katarina Kramarova^۳Sanne Nijs^۴Robert A. Roe^۵Anna Sutton, Chris Allinson, Helen Williams^۶

رویکرد یکپارچه و نه تقلیل یافته به شخصیت، یک درک واقع گرایانه از رفتار فردی که عملکرد کاری را تشویق می کند.		
این پژوهش تجربه و هم دریافته‌های افرادی که در فرآیند برنامه توسعه رهبری قرار داشتند را بررسی کرده است، استفاده از مربیگری، تعیین یک فرآیند انتقال یادگیری و بیان مزایای وجود یک ساختار پشتیبان در این فرآیند توسعه‌ای نقطه کانونی این مطالعه می‌باشد.	۲۰۱۳	الن گلد من ^۱ ، مرلین ونسنر ^۲ ، ارنپاوی کارنچانومی ^۳ (۲۷)
هدف این پژوهش شناسایی مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی است که ممکن است بر رضایت شغلی و کیفیت عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد. در نتایج پژوهش اینگونه بیان شده است که عدم درک سیاست‌های عملکردی مدیریت منابع انسانی تأثیری منفی بر موارد اشاره شده و مورد بررسی دارد.	۲۰۱۲	دیانا ام او دانل ^۴ ، پاتریشیا ام لیوینگستون ^۵ ، تیموتی باترام ^۶ (۲۸)
این پژوهش به بررسی ادبیات مربوط به ارزیابی نیازهای آموزشی با اهداف ارائه شده به کاربران و مزایای آن با درک مفهوم در توسعه و رشد خود، استفاده چندگانه (نتایج) و ارزیابی این (پیشینه‌ها) است. این پژوهش به بررسی نه برنامه مدیریت منابع انسانی و توسعه بخش‌های مختلف می‌پردازد. برنامه‌های آموزشی، تنظیم اهداف، توسعه کارکنان، مدیریت تغییر، توسعه حرفه، دانش، مهارت‌ها و نگرش، انگیزه یادگیری، اثربخشی هزینه و ارزیابی عملکرد را برجسته می‌کند.	۲۰۱۱	محمد زاهد اقبال ^۷ ، رشید احمد خان ^۸ (۲۹)
این پژوهش سیستم مدیریت عملکردی در یک سازمان غیر انتفاعی استرالیا را بررسی می‌کند و طراحی و پیاده‌سازی آن را مورد تحلیل قرار می‌دهد. یافته‌های آن نشان می‌دهد انعکاس ارزش‌ها و مأموریت‌های سازمان در سیستم مدیریت عملکرد کارکنان و جلب مشارکت بیشتر آن‌ها هم برای مدیران هم کارکنان مفید می‌باشد.	۲۰۱۱	کارن بکر ^۹ ، نیکلاس آنتور ^{۱۰} ، چری اورت ^{۱۱} (۳۰)

Ellen Goldman^۱
Marilyn Wesner^۲
Ornpawee Karnchanomai^۳
Deanna M O'Donnell^۴
Patricia M Livingston^۵
Timothy Bartram^۶
Muhammad Zahid Iqbal^۷
Rashid Ahmad Khan^۸
Karen Becker^۹
Nicholas Antuar^{۱۰}
Cherie Everett^{۱۱}

<p>هدف این پژوهش، بررسی عوامل تعیین کننده روانشناختی مربوط به قصد شرکت در فعالیت‌های توسعه است. عوامل روانشناختی مانند نگرش نسبت به فعالیت‌های توسعه، خود کارآمدی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و حمایت مدیریت نتایج آن بیان می‌کند که رضایت شغلی به طور مثبت با قصد فعالیت‌های توسعه مرتبط با شغل ارتباط دارد علاوه بر این، مطالعه نشان داد که پاسخ‌دهندگان ترجیح می‌دهند توسعه در شغل فعلی خود را بیش از توسعه حرفه‌ای برای به دست آوردن ساختارهای دیگر در سازمان فعلی و آینده ترجیح می‌دهند. پژوهش معتقد است که انطباق بهتر بین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و گفت و گوی مدیر و کارکنان می‌تواند تأثیر مدیریت بر روی قصد توسعه را تشویق کند.</p>	۲۰۰۹	آلبرت رنکه ^۱ ، هارمین شاپ ^۲ ، تنو وان دلن ^۳ (۳۱)
<p>از اهداف این پژوهش بررسی موضوع برنامه های توسعه فردی، تحت چشم‌انداز متفاوت از نظریه بازاریابی، یعنی رویکرد خود گرایی است. یافته‌های تحقیق، شکاف میان نیازهای دانشجویان امروز و آنچه دانشگاه‌ها ارائه می‌دهند را نشان می‌دهد. به نظر می‌رسد که مدیریت برند با نام تجاری، به دلایل امیدوار کننده‌ای از توسعه برنامه توسعه فردی حمایت می‌کند، زیرا اکثر فراگیران ادعا می‌کنند که مایل به شرکت در چنین برنامه‌ای هستند.</p>	۲۰۰۸	ایرینی ریگوپولو ^۴ ، جان کهاگیاس ^۵ (۳۲)
<p>این پژوهش بیان می‌کند که طبیعت پویا و جمعیت پیرامون اقتصاد دانش امروز، سازمان‌ها را مجبور کرده‌اند تا مسائل مربوط به مدیریت استعداد و قابلیت‌های استخدامی را پراهمیت بدانند و آن را در دستور کار استراتژیک خود قرار دهند. استعدادهای کارکنان، و به طور خاص شایستگی‌های آن‌ها و توسعه صحیح آن، مؤفقیّت کسب و کار فعلی را در اختیار دارند.</p>	۲۰۰۸	گاسرید ج ام، کام ای بی، لاسون ای ^۶ (۳۳)
<p>این تحقیق نقش، ارتباط و گسترش رشد و توسعه فردی^۸ را در طول فعالیت‌های کوچک سازی یک بانک بزرگ استرالیا مورد مطالعه قرار داده است. در این تحقیق مشخص شد که ارائه رشد و توسعه فردی به کارکنان رخ داده است، اما تا حد زیادی محدود به تعداد کمی انتخاب شده است. مزایای سازمانی و فردی رشد و توسعه فردی اثبات شده است و سه حوزه در پتانسیل پذیرش و اجرای رشد و توسعه فردی شناسایی شدند که شامل سبک زندگی، توانایی ذهنی و</p>	۲۰۰۶	فرانکو گاندولفی ^۷ (۳۴)

Albert Renkema^۱
Harmen Schaap^۲
Theo van Dellen^۳
Irin Rigopoulou^۴
John Kehagias^۵
. Guthridge, M, Komm, A. B, Lawson, E^۶
Franco Gandolfi^۷
PEDG^۸

<p>رشد احساسی هستند. شرکت کنندگان بر اهمیت رشد و توسعه فردی تاکید کردند در نتایج این تحقیق رشد و توسعه فردی به عنوان یک رویکرد پیشگیرانه در رشد و توسعه فردی پذیرفته شده و در نهایت، رشد و توسعه فردی به طور عمومی و ذاتی به جهت بزرگی، سختی، عمق و وسعت کوچک‌سازی به سادگی درک نشده است.</p>		
<p>این پژوهش برخی از پیچیدگی‌های مرتبط با ارزیابی یادگیری در محل کار را مشخص می‌کند و یافته‌های تجربی را ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد جنبه‌های مختلف سیستم آموزشی و سیستم‌های سازمانی به طور متفاوتی تعیین می‌کنند که آیا میزان یادگیری رسمی یا غیر رسمی ارزیابی می‌شود یا نه؟ رویکرد کلی پژوهش پیرامون توسعه منابع انسانی است.</p>	۲۰۰۴	نیکلاس کلارک ^۱ (۳۵)

منبع: (مطالعات نگارندگان)

در این پژوهش سوالات ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد و به آن‌ها پاسخ داده شده است.

- عناصر فرآیندی تدوین برنامه توسعه فردی کدامند؟
- مدل تدوین برنامه توسعه فردی چگونه است و تعاملات آن چگونه است؟

۲. روش پژوهش

رویکرد پژوهش کیفی می‌باشد. روش پژوهش حاضر، پژوهش نظریه‌ای^۲ می‌باشد. هدف از پژوهش نظریه‌ای در علوم تربیتی خلق و نقد طرحواره‌های مفهومی است که ماهیت بنیادی و ساختار پدیده‌ها و فرآیندهای آموزش و یادگیری را قابل فهم^۳ کنند. در علوم تربیتی ناگزیر تعدادی طرحواره مفهومی^۴ و زبانی و واژگانی تخصصی را بر می‌گزینیم و از این عوامل در ارائه محتوا یا بحث درباره آن و نیز اندیشه در باب آن بهره می‌بریم (۳۶). برای شناسایی و انتخاب طرحواره‌های الگوی تدوین برنامه توسعه فردی با متخصصین برنامه توسعه فردی و مدیریت منابع انسانی مصاحبه‌های لازمه سازماندهی گردید انتخاب

Nicholas Clarke^۱
Theoretical Inquiry^۲
Intelligible^۳
Conceptual Scheme^۴

شرکت کنندگان در فرآیند مصاحبه با روش نمونه‌گیری نظری^۱ که یکی از انواع روش‌های نمونه‌گیری هدفمند می‌باشد انجام گرفت. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها، نتایج در قالب گروه‌های اسمی توسعه داده شد. در ادامه برای مدل‌سازی با روش مدیریت تعاملی^۲ و نرم‌افزار الگوسازی ساختاری تفسیری^۳ عناصر فرآیندی الگوی تدوین برنامه توسعه فردی تنظیم و نهایی شد.

۳. یافته‌های پژوهش

سازماندهی مصاحبه‌های تخصصی و تعیین عناصر مرتبط با الگوی تدوین برنامه توسعه فردی برای تعیین عناصر فرآیندی الگوی برنامه توسعه فردی با متخصصین حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی مصاحبه انجام شد. مصاحبه شونده‌گان مشتمل بر ۱۲ نفر از متخصصین هستند. و بعد از انجام مصاحبه‌های تخصصی براساس روش کدگذاری باز و محوری عناصر مورد نظر احصاء شدند. برای تکمیل فرآیند توسعه عنوانین این بیست و یک عامل در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

جدول شماره (۲) عناصر اصلی فرآیندی توسعه فردی	
۱	متقاعد سازی و دریافت اعتبار و مشروعیت مدیریتی
۲	تهیه رویه نامه‌ها و دستورالعمل‌های تدوین برنامه توسعه فردی
۳	دریافت اعتبارات برای بهره برداری از روش‌های نوین یادگیری در تدوین سناریوهای یادگیری
۴	تدوین روش‌های توسعه و یادگیری
۵	اعتباربخشی سند برنامه توسعه فردی
۶	بررسی اهداف و راهبردهای شغل مقصد
۷	مصاحبه با سرپرست
۸	توافق یابی در مورد شایستگی‌های فرد
۹	بهره برداری از آزمون‌های عملکردی و شخصیتی
۱۰	انعکاس شایستگی‌های ناشی از برنامه‌های بهبود و راهبردهای واحد کسب و کار
۱۱	فراخوانی و بهره مندی از نتایج ارزیابی عملکرد و نتایج کانون‌های ارزیابی
۱۲	مصاحبه بالینی با فرد
۱۳	بررسی سوابق آموزش و یادگیری
۱۴	تحلیل وظایف و کارگردشناسی شغلی و سازمانی
۱۵	تحلیل ابعاد توسعه شخصی

^۱ Theoretical sampling
^۲ Interactive Manage
^۳ ISM

تحلیل ابعاد توسعه حرفه ای	۱۶
تحلیل ابعاد توسعه شغلی	۱۷
بررسی بیوگرافی فرد و اطلاعات شخص	۱۸
اجرا و ارزیابی و بازنگری در اسناد برنامه توسعه فردی افراد	۱۹
انعقاد قراردادهای یادگیری برای تأمین شایستگی	۲۰
توافق بر زمان بهبود و توسعه فردی	۲۱

منبع: (مطالعات نگارندگان)

تعیین عناصر فرآیندی برنامه توسعه فردی با روش گروه کانونی

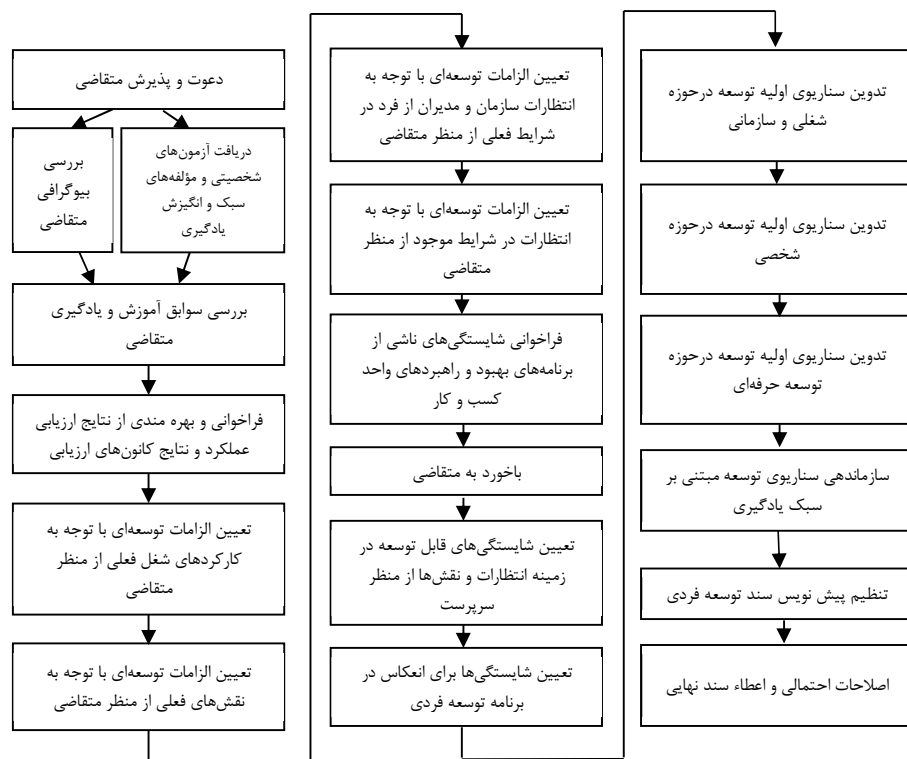
برای توسعه داده‌ها و بازآرایی و حداکثر سازی موضوعات مورد اشاره در بخش مصاحبه، کارشناسان متخصص طی یک جلسه کانونی و با رویکرد گروه اسمی به بررسی آیتم‌ها و عناصر فرآیند برنامه توسعه فردی پرداختند. دیدگاه‌های ناشی از مصاحبه‌های تخصصی که در جدول فوق ارائه شد در معرض دیدگاه اعضاء گروه اسمی قرار گرفت و پس از بررسی موارد، عناصر نهایی به شرح جدول شماره (۳) ارائه گردید.

جدول شماره (۳) عناصر فرآیندی استقرار برنامه توسعه فردی		
نوع عنصر	عناصر	محورهای اصلی مدل
*	مشروعیت بخشی نهادی تدوین توسعه فردی	مشروعیت بخشی نهادی
*	ایجاد نظام نامه مالی و مقرراتی توسعه فردی	الزامات و زیرساخت‌های مالی، اعتباری و مقرراتی
*	امکان‌سنجی روش‌های توسعه منابع انسانی و ایجاد زمینه بهره‌برداری از آنها	الزامات و زیرساخت‌های فنی
*	ایجاد رویه تدوین برنامه توسعه فردی	
*	تعیین مکانیزم‌ها و شرایط استفاده از روش‌های نوین یادگیری در توسعه فردی	
*	ایجاد قالب ثبت نتایج برنامه توسعه فردی	
*	تعیین دامنه کارکنان و یا مشاغل برای تدوین برنامه توسعه فردی	
*	برنامه‌ریزی مصاحبه‌های بالینی و گردآوری اطلاعات و نگارش سند و سایر اقدامات متمرکز بر سند	

*		دعوت و پذیرش متقاضی	گردآوری بالینی اطلاعات سند برنامه توسعه فردی
*		دریافت آزمون‌های شخصیتی و مؤلفه‌های سبک و انگیزش یادگیری	
*		بررسی بیوگرافی متقاضی	
*		بررسی سوابق آموزش و یادگیری متقاضی	
*		تعیین الزامات توسعه‌ای با توجه به کارکردهای شغل فعلی (از منظر متقاضی)	
*		تعیین الزامات توسعه‌ای با توجه به نقش‌های فعلی (از منظر متقاضی)	
*		تعیین الزامات توسعه‌ای با توجه به انتظارات سازمان و مدیران از فرد در شرایط فعلی (از منظر متقاضی)	
*		تعیین الزامات توسعه‌ای با توجه به کارکردهای شغل آتی (از منظر متقاضی)	
*		فراخوانی شایستگی‌های ناشی از برنامه‌های بهبود و راهبردهای واحد کسب و کار	
*		فراخوانی و بهره‌مندی از نتایج ارزیابی عملکرد و نتایج کانون‌های ارزیابی	
*		تعیین شایستگی‌های قابل توسعه در زمینه انتظارات و نقش‌ها (از منظر سرپرست)	
*		تعیین شایستگی‌ها برای انعکاس در برنامه توسعه فردی	
*		تدوین سناریوی توسعه در حوزه شغلی و سازمانی	
*		تدوین سناریوی توسعه در حوزه شخصی	
*		تدوین سناریوی توسعه در حوزه توسعه حرفه‌ای	
*		سازماندهی سناریوی توسعه مبتنی بر سبک یادگیری	
*		باخورد به فرد و ارائه پیش نویس سند	
*		اصلاحات احتمالی و اعطاء سند نهایی	
*		توافق بر زمان تأمین شایستگی‌های مندرج در سند	اجرا و بهیبه سازی سیستم
*		انعقاد قراردادهای یادگیری برای تأمین شایستگی	
*		اجرای سند برنامه توسعه فردی	
*		ارزیابی و بازنگری سند برنامه توسعه فردی افراد	

ترسیم روابط بین عناصر نظام با نرم افزار ISM

با بهره‌گیری از نرم‌افزار ISM روابط بین عناصر تعیین گردید. براساس نتایج به دست آمده و داده‌های تعاملی گروه متخصصین روابط بین عناصر مدل در قالب شکل شماره (۱) ارائه شده است.



شکل شماره (۱) روابط و تعاملات بین عناصر بخش فنی تدوین برنامه توسعه فردی

منبع: (مطالعات نگارندگان)

ارائه مدل استقرار نظام برنامه توسعه فردی در سازمان‌ها (LRTCI)

برای تبیین عملیاتی نظام برنامه توسعه فردی مدل LRTCI ارائه سازماندهی و ارائه گردید. این مدل مبتنی بر پنج محور اصلی ذیل بنا نهاده شده است :

- مشروعیت بخشی نهادی^۱
- الزامات و زیرساخت‌های مالی، اعتباری و مقرراتی^۲
- الزامات و زیرساخت‌های فنی^۳
- گردآوری بالینی اطلاعات سند برنامه توسعه فردی^۴
- اجرا و بهینه سازی سیستم توسعه فردی^۵

Institutional legitimacy^۱
and regulatory requirements and infrastructure Financial^۲
Technical requirements and infrastructure^۳
Clinical Collection of Individual Development Plan Document Data^۴
Implementation and optimization of individual development system^۵

مدل فرآیند استقرار نظام برنامه توسعه فردی (LRTCI)

<p>مشروعیت بخشی نهادی (L)</p> <p>مشروعیت بخشی نهادی تدوین توسعه فردی</p>	<p>گردآوری بالینی اطلاعات سند برنامه توسعه فردی (C)</p> <ul style="list-style-type: none"> • دعوت و پذیرش متقاضی • دریافت آزمون‌های شخصیتی و مؤلفه‌های سبک و انگیزش یادگیری • بررسی بیوگرافی متقاضی • بررسی سوابق آموزش و یادگیری متقاضی • فراخوانی و بهره مندی از نتایج ارزیابی عملکرد و نتایج کانون‌های ارزیابی • تعیین الزامات توسعه‌ای با توجه به کارکردهای شغل فعلی از منظر متقاضی • تعیین الزامات توسعه‌ای با توجه به نقش‌های فعلی از منظر متقاضی • تعیین الزامات توسعه‌ای با توجه به انتظارات سازمان و مدیران از فرد در شرایط فعلی از منظر متقاضی • تعیین الزامات توسعه‌ای با توجه به انتظارات در شرایط موجود از منظر متقاضی • فراخوانی شایستگی‌های ناشی از برنامه‌های بهبود و راهبردهای واحد کسب و کار • بازخورد به متقاضی • تعیین شایستگی‌های قابل توسعه در زمینه انتظارات و نقش‌ها از منظر سرپرست • تعیین شایستگی‌ها برای انعکاس در برنامه توسعه فردی • تدوین سناریوی اولیه توسعه درحوزه شغلی و سازمانی • تدوین سناریوی اولیه توسعه درحوزه شخصی • تدوین سناریوی اولیه توسعه درحوزه حرفه‌ای • سازماندهی سناریوی توسعه مبتنی بر سبک یادگیری • تنظیم پیش نویس سند توسعه فردی • اصلاحات احتمالی و اعطاء سند نهایی
<p>الزامات و زیرساخت‌های مالی، اعتباری و مقرراتی (R)</p> <p>ایجاد نظام نامه مالی توسعه فردی</p>	<p>اجرا و بهینه سازی سیستم توسعه فردی (I)</p> <ul style="list-style-type: none"> • توافق بر زمان تأمین شایستگی‌های مندرج در سند • انعقاد قراردادهای یادگیری برای تأمین شایستگی • اجرای سند برنامه توسعه فردی • ارزیابی و بازنگری سند برنامه توسعه فردی افراد
<p>الزامات و زیرساخت‌های فنی (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • امکان‌سنجی روش‌های توسعه منابع انسانی و ایجاد زمینه بهره‌برداری از آنها • ایجاد رویه تدوین برنامه توسعه فردی • تعیین مکانیزم‌ها و شرایط استفاده از روش‌های نوین یادگیری در توسعه فردی • ایجاد قالب ثبت نتایج برنامه توسعه فردی • تعیین دامنه کارکنان و یا مشاغل برای تدوین برنامه توسعه فردی • برنامه‌ریزی مصاحبه‌های بالینی و گردآوری اطلاعات و نگارش سند و سایر اقدامات متمرکز بر سند 	

شکل شماره (۲) مدل فرآیند استقرار نظام برنامه توسعه فردی (LRTCI)

جمع بندی و ارائه پیشنهادات

در مباحث مرتبط با برنامه توسعه فردی برقراری یک الگوی ترکیبی با رویکرد خطی و تعاملی می‌تواند عمده مسائل سازمان‌ها را ساده و قابل پیاده‌سازی نماید و می‌تواند در یک برداشت و به صورت محلی در سازمان‌ها بومی و مورد استفاده قرار بگیرد. برداشت‌های مفهومی و اجرایی برنامه توسعه فردی در حال تکوین و توسعه می‌باشد و لازم است پژوهش‌های آتی با رویکرد پیاده‌سازی و بیان آثار فردی و سازمانی الگوی حاضر و مرتبط با نتایج کسب و کار برنامه توسعه فردی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

منابع

1. Wentworth D. Top Spending Trends for Training, 2016-2017. 2017. <https://trainingmag.com>.
2. Brown, R. Portfolio development and profiling for nurses (2nd ed.). 1995. Lancaster: Quay.
3. McMullan M, Endacott R, Gray MA, Jasper M, Miller CM, Scholes J, Webb C. Portfolios and assessment of competence: a review of the literature. *Journal of advanced nursing*. 2003 Feb;41(3):283-94.
4. Redman W. Portfolios for development: A guide for trainers and managers. Nichols Publishing, PO Box 6036, East Brunswick, NJ 08816; 1994.
5. Seng, S. and Seng, T.O., 1996. Reflective Teaching and the Portfolio Approach in Early Childhood Staff Development.
6. Smith K, Tillema H. Evaluating portfolio use as a learning tool for professionals. *Scandinavian journal of educational research*. 1998 Jun 1;42(2):193-205.
7. Snadden D, Thomas ML, Griffin EM, Hudson H. Portfolio-based learning and general practice vocational training. *Medical Education*. 1996 Mar;30(2):148-52.
8. Smith K, Tillema H. Long-term influences of portfolios on professional development. *Scandinavian journal of educational research*. 2001 Jun 1;45(2):183-203.
9. Beck RJ, Livne NL, Bear SL. Teachers' self-assessment of the effects of formative and summative electronic portfolios on professional development. *European Journal of Teacher Education*. 2005 Oct 1;28(3):221-44.
10. Bradshaw LK, Hawk PP. Portfolios for the Continuing Licensure of Beginning Teachers: Their Development and Assessment.
11. Bunker A, Leggett M. Being wise about teaching portfolios: Exploring the barriers to their development and maintenance. *Research and development in higher education*. 2004;27.
12. Lyons, N., & Evans, L. (1997). Portfolio: A tool for self-directed learning at work. Paper presented at the Self-directed Learning: Past and Future Symposium, Montreal, Quebec, Canada, Sept 1997.
13. Orland-Barak L. Portfolios as evidence of reflective practice: What remains 'untold'. *Educational research*. 2005 Mar 1;47(1):25-44.

14. Knowles, M. Self-directed learning: A guide for learners and teachers.1975. Chicago: Follet.
15. Joyce P. A framework for portfolio development in postgraduate nursing practice. *Journal of Clinical Nursing*. 2005 Apr;14(4):456-63.
16. Kicken W, Brand-Gruwel S, Van Merriënboer J, Slot W. Design and evaluation of a development portfolio: how to improve students' self-directed learning skills. *Instructional Science*. 2009 Sep 1;37(5):453-73.
17. Corsello J. Maximizing talent management through the cloud. *Human Resource Management International Digest*. 2012 Jun 1.
18. Rothwell W. Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. Amacom; 2010 Apr 21.
19. Gillespie KH, Robertson DL, Bergquist WH. A guide to faculty development. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2010.
20. Dickson DA, Mitchell M, Ott J, Paulus N, Wild L. Academic Leadership (Department Head) Development: Research and Implementation Plan. The Wallace Center at RIT Faculty Development Department v. 2012;1:1-23.
21. Canale AM, Herdklotz C, Wild L. Academic Leadership Development Program Report Academic Year 2012-2013.
22. Addo SK. Challenging Work as a Driver of Employee Engagement.,2020.
23. Garbellano, S., Ughetto, E., & Esfahani, H. D. Talent Acquisition and Development in Global Companies (based on a study on Nexans Group).2020..
24. Nijs S, Gallardo-Gallardo E, Dries N, Sels L. A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*. 2014 Apr 1;49(2):180-91.
25. Roe R. Using competences in employee development. *The wiley blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement*. 2015:303-35.
26. Sutton A, Allinson C, Williams H. Personality type and work-related outcomes: An exploratory application of the Enneagram model. *European Management Journal*. 2013 Jun 1;31(3):234-49.
27. Goldman E, Wesner M, Karnchanomai O. Reciprocal peer coaching: A critical contributor to implementing individual leadership plans. *Human Resource Development Quarterly*. 2013 Mar;24(1):63-87.
28. Deanna M O'Donnell, Patricia M Livingston, Timothy Bartram. Human resource management activities on the front line: A nursing perspective. *Contemporary Nurse* .2012.41, 198-205.
29. Iqbal MZ, Khan RA. The growing concept and uses of training needs assessment. *Journal of European Industrial Training*. 2011 Jun 7.

30. Nair N, Bhatnagar D. Understanding workplace deviant behavior in Nonprofit Organizations: Toward an integrative conceptual framework. *Nonprofit Management and Leadership*. 2011 Mar;21(3):289-309.
31. Renkema A, Schaap H, van Dellen T. Development intention of support staff in an academic organization in The Netherlands. *Career development international*. 2009 Feb 20.
32. Rigopoulou I, Kehagias J. Personal Development Planning under the Scope of Self-Brand Orientation. *International Journal of Educational Management*. 2008;22(4):300-13.
33. Guthridge M, Komm AB, Lawson E. Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*. 2008 Jan;1:48.
34. Gandolfi F. Personal development and growth in a downsized banking organization: Summary of methodology and findings. *Human Resource Development International*. 2006 Jun 1;9(2):207-26.
35. Clarke N. HRD and the challenges of assessing learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*. 2004 Jun;8(2):140-56.
36. C.Short E. *Forms of Curriculum Inquiry*. Translated by Mahmoud Mehrmohammadi. 2009. Tehran : Samt Publication.

الگوی مفهومی توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی^۱

اکرم طالبی^{۲*}

علی خورسندی طاسکوه^۳

سعید غیائی ندوشن^۴

عباس عباس پور^۵

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۱۴)

چکیده

دانشگاه سازمانی حلقه اتصال سازمان و دانش تخصصی بوده و یکی از کارآمدترین سازوکارها برای ورود به صحنه رقابت در عرصه جهانی است. با توجه به ابلاغیه تعطیلی یا ادغام برخی از دانشگاه‌های فوق در دانشگاه‌های عمومی و مسائل متعدد دیگری که این دانشگاه‌ها درگیر هستند، هدف پژوهش حاضر استخراج عوامل موثر بر تکامل و توسعه آنها در ایران است. بدین منظور با استفاده از روش گزندتئوری و مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه دانشگاه سازمانی و مدیران دانشگاه‌های فوق، داده‌های اولیه جمع‌آوری و طی مراحل کدگذاری، مقوله‌ها استخراج شدند. نتایج یافته‌ها در شکل (۱) نشان می‌دهد که موارد متعددی از درون سازمان و دانشگاه بر عملکرد آن موثر هستند. از جمله مهمترین آنها شفاف‌سازی هدف دانشگاه، مدیران ارشد سازمان و دانشگاه، منابع مالی، میزان مشارکت، فراگیران، انعطاف‌پذیری ساختار، برنامه‌های آموزشی و مدیریت دانش. دو مولفه استقلال دانشگاه و خصوصی‌سازی نیز از بیرون دانشگاه بر آن موثر هستند. پیشنهاد می‌شود با شفاف‌سازی هدف از یک‌سو و اجرای صحیح اصل ۴۴ قانون اساسی از سوی دیگر امکان فعالیت موثر و اقتصادی برای بخش خصوصی فراهم شود، در این صورت دانشگاه سازمانی زمینه رشد و توسعه افراد و سازمان را فراهم خواهد کرد.

کلید واژه‌ها: دانشگاه عمومی، دانشگاه سازمانی، گزندتئوری، توسعه و تکامل

۱ - این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

۲ - دانشجوی دکتری، دانشکده علوم تربیتی روان‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، ایران. مسئول مکاتبات: atalebi590@gmail.com

۳ - استادیار، دانشکده علوم تربیتی روان‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، ایران.

۴ - دانشیار، دانشکده علوم تربیتی روان‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، ایران.

۵ - دانشیار، دانشکده علوم تربیتی روان‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، ایران.

۱. مقدمه

محیط‌های کسب و کار در شرایط کنونی دستخوش تغییر و تحولات مداوم است. سازمان‌ها برای سازگاری با شرایط فعلی و حفظ موقعیت خویش نیاز به آموزش دارند (۱). ایور^۱ (۲) فشارهای رقابتی و پیشران‌های تکنولوژیکی ایجاد می‌کند که سازمان‌ها برای تداوم و رشد خود در بازار، دانشگاه‌های سازمانی^۲ داشته باشد. گسترش اقتصاد دانشی، بی‌ثباتی و تغییرات پی‌درپی اقتصاد، تغییرات جمعیت شناختی تکنونیک، مبین ضرورت تاسیس و توسعه سیستم آموزشی مذکور است. سیستم فوق با فراهم آوردن چارچوبی مرکب از یادگیری در فرایندهای کسب و کار سازمان به مسایل بالا پاسخ می‌دهد. در این صورت دانشگاه سازمانی می‌بایست فرهنگ یادگیری مادام‌العمر، همکاری و نوآوری، تضمین تولید و انتشار دانش مرتبط با استراتژیک را به صورت پیوسته توسعه دهد (۳). نقش و وظیفه دانشگاه سازمانی تنها ارائه آموزش سیستمی نیست بلکه جهت‌گیری استراتژیک سازمان را به طور مداوم مورد توجه قرار داده و بر اساس آن به پرورش و رشد استعداد کارکنان می‌پردازد (۴). نتایج پژوهش میستر^۳ (۵) نشان داد سازمان‌های مشارکت‌کننده به اهمیت ارتباط طرح‌های یادگیری با ضرورت‌های استراتژیک آگاه هستند و از هیچ تلاشی برای اطمینان از پیوند بین این دو دریغ نمی‌کنند.

روند تکامل و توسعه سازمان با تکامل و توسعه دانشگاه سازمانی آن ارتباط تنگاتنگی دارد و بر یکدیگر موثرند. این موضوع از دیدگاه‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. ریدمیکرز (۶) سه مرحله مدرسه، دانشکده و دانشگاه را برای چرخه زندگی عنوان می‌کند، آنونینگتاس و همکارانش^۴ (۷) نیز مرحله عملیاتی، تاکتیکی و استراتژیک را مورد بررسی قرار داده‌اند. دیلتری (۸) به چهار نسل دانشگاه سازمانی اشاره می‌کند، به زعم میستر (۹) دانشگاه‌های سازمانی سبک‌های متنوعی از عملیات را داشته و درک چگونگی تکامل آنها مشکل است.

دانشگاه سازمانی یک مداخله مدیریتی است که شرکت یا سازمان را به مرحله جدید و پیوسته توسعه تجارت تبدیل می‌کند که با امکانات و سطوح فعلی رهبری تفکر و سبک‌های رفتار یادگیری به دست نمی‌آید (۸). به زعم راوم و گاردنی^۵ (۱۰) دانشگاه سازمانی بخش تجاری محسوب می‌شود که زمینه توسعه و بهبود مهارت‌های افراد در فعالیتهای تیمی، رهبری و روابط با تامین‌کنندگان و مشتریان را فراهم می‌کند. گرینزر^۶ (۱۱) دانشگاه سازمانی را کارکردی می‌داند که به لحاظ استراتژیک برای یکپارچه

^۱ . Ewer

^۲ .Corporate University

^۳ .Meister

^۴ .Ayuningtias

^۵ . Rhéaume & Gardoni

^۶ . Grenzer

کردن توسعه افراد درون یک سازمان تنظیم شده است. مجموعه فوق روی توسعه فردی، مسیر شغلی، فرصت‌های آموزشی، رویدادهای یادگیری‌های منابع انسانی و رهبری در تمام سطوح سازمان تمرکز می‌کند.

ذکر این مطلب ضروری است که بسیاری از سیستم‌های آموزشی که ویژگی‌های دانشگاه سازمانی را دارند، از این اصطلاح استفاده نمی‌کنند، اما در پژوهش حاضر به منظور ایجاد یکپارچگی در بحث اصلی، این اصطلاح به صورت کلی به کار رفته است. در ایران نیز به جای اصطلاح دانشگاه سازمانی از عنوان دانشگاه‌های دستگاه‌های اجرایی استفاده می‌شود و این نشان می‌دهد که هدف از تاسیس سیستم آموزشی فوق درک نشده است. زیرا آموزش‌های مورد نیاز بسیاری از سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی را دانشگاه‌های عمومی و مرکز توسعه منابع انسانی می‌تواند تامین کند.

دیزایر (۱۲) معتقد است که دانشگاه‌های سازمانی مراحل عملیاتی و تاکتیکی را طی می‌کنند تا به مرحله استراتژیک برسند. ویژگی‌های هر مرحله در جدول (۱) آمده است. جدول نشان می‌دهد در هر مرحله؛ نقش دانشگاه، هدف، ارتباط آن با استراتژی و در نهایت دستاورد اصلی تغییر می‌کند. در مرحله استراتژیک دانشگاه به مثابه محور اصلی دانش و توسعه سازمان تلقی شده و شرایط توسعه آن و پیشی-گرفتن از رقبا را فراهم می‌کند.

جدول (۱): مراحل تکامل دانشگاه سازمانی از دیدگاه دیزایر

مراحل تکامل دانشگاه سازمانی			ابعاد مورد نظر
مرحله تاکتیکی	مرحله عملیاتی	مرحله استراتژیک	
کارخانه دانش (خلق دانش)	بخش آموزشی پیشرفته	ستون اصلی دانش	نقش دانشگاه سازمانی
پیشی گرفتن از رقبا	کارایی	در راستای اهداف سازمان	هدف
مستقیم و فراکنشی	واکنشی	مستقیم و واکنشی	ارتباط با استراتژی
توسعه استراتژی با استفاده از آموزش و پژوهش	فعالیت‌های آموزشی متمرکز درون سازمان	ایجاد دوره‌های مبتنی بر استراتژی سازمان	دستاورد اصلی

منبع: برگرفته از (۷)

ریدمیکرز (۶) چرخه زندگی دانشگاه سازمانی را به سه مرحله مدرسه، کالج و دانشگاه تقسیم می‌کند. سازمان‌ها می‌بایست در طول زمان میان کاربرد و بهینه‌سازی روش فعلی (استراتژی بهره‌برداری) و کشف راه‌های جدید (استراتژی اکتشاف) تعادل ایجاد کنند. تفاوت‌های عمیقی بین این دو استراتژی وجود دارد؛ موقعیت (ثبات در برابر تغییر)، سبک رهبری (رهبری اجرایی در مقابل رهبری کارآفرینی)، ساختار (ثابت در مقابل پویا)، سیستم (برنامه‌ریزی و کنترل در مقابل نوآوری و توسعه) و خروجی (نتایج مشخص و قابل

پیش‌بینی در مقابل ناشناخته‌ها). تغییر از استراتژی بهره‌برداری به استراتژی اکتشاف نیاز به یک تغییر عمده در ذهن اعضای سازمان دارد و این امر مستلزم تغییر در یادگیری است، هنگامیکه افراد می‌توانند متفاوت یاد بگیرند، متفاوت فکر می‌کنند و موجب تغییر استراتژی سازمان می‌شوند. مقایسه وضعیت فوق به شکل عمیق در کلیه ابعاد دانشگاه‌های صنایع و شرکت‌های مختلف، سه نوع دانشگاه سازمانی با عنوان‌های مدرسه، دانشکده و آکادمی را معرفی کرده‌است (۱۳ و ۵).

استراتژی‌های مدرسه، دانشکده و دانشگاه، دانشگاه‌های سازمانی را در ترسیم استراتژی‌های جایگزین کمک می‌کند. بزرگترین خطر کار بر مبنای استراتژی‌های عمومی قرارگرفتن در دسته (استفاده ناخواسته) است، زیرا این موجب آسیب به کارکنان و محققان خواهد شد. تحقیقات اکتشافی در مورد مشخصات استراتژیک ۲۱ سازمان دولتی و غیر دولتی نشان می‌دهد که اکثر آنها از استراتژی نوع مدرسه استفاده می‌کنند و در تلاش هستند که ویژگی‌های دانشکده و دانشگاه را توسعه دهند (۱).

جول(۲): مراحل تکامل دانشگاه سازمانی از دیدگاه رید میکرز منبع: رید میکرز(۱ و ۶)

انواع دانشگاه سازمانی			ابعاد مورد نظر
دانشگاه	دانشکده	مدرسه	
پیشران نوآوری دانش	بازتوزیع کننده دانش	ترویج کننده دانش	نقش دانشگاه در سازمان
خلق دانش جدید بواسطه تسهیلات، آزمایش‌ها و جلسات، مبادله و انتقال دانش	مدیریت پروژه‌ها به منظور تعریف، جمع آوری و گسترش دانش داخلی و خارجی	جمع‌آوری و انتقال دانش	فرایند اصلی دانشگاه
-درک توسعه داخلی و خارجی -بدست آوردن مزیت رقابتی از طریق نوآوری دانش -توسعه فرد و سازمان	-هماهنگ کردن اهداف سازمانی و صلاحیت‌های فردی -تخصص در زمینه توسعه سازمانی	ارائه آموزش تخصصی به اعضای سازمان	مهمترین هدف
-شکستن موانع در مسیر خلق دانش بین واحدها و سازمان‌ها -شکل‌گیری و تحقق استراتژی از طریق آموزش و اکتشاف	طراحی، آزمایش و پیاده سازی برنامه‌های آموزشی	طراحی، بهینه‌سازی و اجرای برنامه‌های آموزشی	فعالیت اصلی
رهبر، سبک رهبری کارآفرین	مداخله‌گر، رهبری تسهیل‌کننده	مجری، سبک رهبری اجرایی	نگرش
-مستقیم و فراکنشی -نوسازی استراتژی با تقویت نوآوری دانش	-مستقیم و انفعالی -تحول استراتژی از طریق یادگیری سازمان	-انفعالی و غیر مستقیم -بهینه‌کردن استراتژی فعلی از طریق یادگیری سازمان	ارتباط با استراتژی سازمان

به زعم دیلتری (۸) پارادایم دانشگاه سازمانی طی دو دهه گذشته تغییرات چشمگیری داشته است و همچنان موجب بازتعریف تکنولوژی، دانش، مدیریت و نوآوری فرایند یادگیری در آینده خواهد شد. موقعیت خاص نسل جدید دانشگاه‌های سازمانی در رابطه با اهداف استراتژیک، ماهیت تجربه یادگیری، فرصت برای کسب منافع شخصی و ارضاء روح ماجراجویی در چنین ریسکی موجب حل و فصل مسائل بسیاری در دانشگاه فوق از جمله عنوان آن نیز شده است.

جدول (۳): مراحل تکامل دانشگاه سازمانی از دیدگاه دیلتری

مشخصات هر مرحله	مراحل تکامل دانشگاه سازمانی
بخش آموزش و توسعه	نسل اول
هماهنگی آموزش و توسعه با اهداف سازمانی	نسل دوم
پیشرانی فناوری- ظهور مفهوم دانشگاه سازمانی	نسل سوم
فرایندهای مبتنی بر نتایج، عدالت فکری و مدیریت دارایی فکری در زمان واقعی تاکید می‌شود.	نسل چهارم

منبع: دیلتری (۸)

از دیدگاه دیلتری بسیاری از دانشگاه‌های سازمانی در مرحله ۱ و ۲ بوده و برخی نیز به مرحله ۳ و ۴ رسیده‌اند. از دیدگاه دیلتری حسن نیت مدیران سازمان در مورد ارزش واقعی حقوق سهامداران واقع بینانه و منصفانه نیست و باید با تمرکز بر برنامه توسعه دارایی فکری^۱ پرورش داده شود. در این صورت همه ذی‌نفعان، حرکت دانشگاه به سمت یک فرهنگ مدیریتی پیچیده متناسب با محیط کسب و کار کنونی را مشاهده می‌کنند و دانشگاه ویژگی‌های نسل چهارم را خواهد داشت.

پیتن و همکارانش^۲ (۱۴)، نسل جدید دانشگاه‌های سازمانی سه ویژگی عمده دارد: ۱. آنها ابتکارات شرکت‌های بزرگ، پیچیده و متمایز هستند؛ دانشگاه سازمانی در داخل سازمان یا نزدیک به آن مستقر شده و به دنبال گسترش تطابق و سازگاری سازمان با اصلاحات و رویکردهای عمومی، ارتباطات بین‌المللی و ارزش‌های خاص سازمانی است. ۲. پیگیری مدام هماهنگی استراتژیک؛ به دلیل تغییر مداوم اولویت‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی دانشگاه سازمانی می‌بایست پیوسته بازنگری شود. ۳. دانشگاه سازمانی برای افزایش انتظارات، استانداردها و تاثیر آموزش و توسعه تلاش می‌کند؛ استفاده از فناوری برای آموزش از راه دور یا آموزش ترکیبی و استفاده از خدمات آموزشی ارائه دهندگان بیرونی.

^۱. Intellectual property

^۲. Paton et. al

با توجه به دیدگاه‌های مختلف در زمینه چرخه زندگی دانشگاه سازمانی می‌توان ۴ مرحله (نسل) را شناسایی کرد که هر مرحله از نظر ابعاد مطرح شده دارای مشخصات و ویژگی‌های متمایزی است و بر اساس آنها می‌توان دانشگاه‌های سازمانی را طبقه بندی کرد. یادگیری برای سازمان سودمند است، ولی با تغییرات سریع و مداوم در ساختار و فرایندهای سازمان، اگر دانشگاه چابک و سریع عمل نکند و مدام در حال تغییر و تحول از استراتژی بهره‌وری به استراتژی اکتشافی نباشد (۱)، نمی‌تواند ادامه دهد و شکست می‌خورد (۱۵). دانشگاه‌های سازمانی بسیاری ایجاد شده‌اند و بسیاری نیز از بین رفته‌اند، دلیل موفقیت برخی دانشگاه‌ها عبارتند از: ۱. ارتباط مستقیم بین مدیر ارشد سازمان و دانشگاه سازمانی. ارتباط مذکور حمایت‌های سازمانی و مالی لازم را برای موفقیت و حفظ فضای اجتماعی آن در سازمان فراهم می‌کند و موجب هماهنگی استراتژی سازمان و استراتژی دانشگاه می‌شود. ۲. دومین عامل موفقیت دانشگاه سازمانی داشتن چشم انداز روشن، ماموریت مناسب و استراتژی صحیح است. در این صورت نیازهای سازمان تامین شده و توان رقابت در بازار را خواهد داشت (۶).

جدول (۴): مراحل تکامل دانشگاه‌های سازمانی

مؤلفه‌ها	مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم	مرحله چهارم
هدف	ارائه آموزش تخصصی به افراد	-همه‌پوشی تخصص‌های فردی با اهداف سازمان -توسعه سازمان	-کسب مزیت رقابتی از طریق نوآوری فرد و سازمان	کسب مزیت رقابتی از طریق نوآوری باز دانش
فرایند اصلی	جمع‌آوری دانش و انتقال آن	مدیریت پروژه‌ها، به منظور تعریف، جمع‌آوری و گسترش دانش داخلی و خارجی	خلق دانش جدید از طریق آزمایش، جلسات مبادله و پژوهش	خلق دانش از طریق مدیریت دارایی فکری
فعالیت اصلی	طراحی، بهینه‌سازی و اجرای برنامه‌های آموزشی	طراحی، آزمایش و پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی	-برداشتن موانع در مسیر خلق دانش بین واحدها و سازمان‌ها -شکل‌گیری و تحقق استراتژی از طریق آموزش و اکتشاف	برداشتن موانع در مسیر خلق دانش بین سازمان و محیط

نقش دانشگاه سازمانی	بخش آموزشی پیشرفته و توزیع کننده دانش	-محور اصلی دانش سازمان -مبادله کننده و باز توزیع کننده دانش	پیشران خلق و نوآوری باز دانش در سطح بین-المللی
نگرش به دانشگاه	مجری	مداخله گر، تسهیل کننده	تصمیم ساز و هدایتگر
ارتباط با استراتژی سازمان	-انفعالی و غیر مستقیم - بهینه کردن استراتژی فعلی از طریق یادگیری سازمانی	-مستقیم و انفعالی -تحول استراتژی از طریق یادگیری سازمان	تغییر استراتژی سازمان با کمک آموزش و پژوهش
خروجی	توسعه فردی	توسعه و تحول سازمان	توسعه سازمان در سطح بین-المللی
		-توسعه استراتژی با استفاده از آموزش و پژوهش -توسعه فرد و سازمان	

منبع: تلخیص و جمع بندی (۶-۱۰۸)

تغییر تعریف بخش آموزش، به دانشگاه سازمانی مستلزم تغییر و تلاش یکپارچه است (۱۶). به زعم پیتن و همکاران (۱۴) هنگامیکه رهبران سازمان تصمیم به تاسیس یا بازآفرینی دانشگاه سازمانی می‌گیرند باید به چند عامل توجه کنند؛ الف، کارکرد: دانشگاه سازمانی بر چه حوزه‌ای متمرکز است؟ آموزش رهبران یا طیف وسیعی از انواع یادگیری در کلیه ابعاد. مشتریان دانشگاه چه کسانی هستند؟ ماهیت همکاری با سازمان اصلی و سایر سازمان‌های خارجی چگونه است؟ ب، شکل سازمانی دانشگاه: بسته به ماهیت گزینه‌های استراتژیک در مورد مجازی و واقعی بودن آموزش‌ها، شکل دانشگاه متفاوت خواهد بود. همچنین شیوه تهیه محتوا و ارائه آموزش (از طرف ارائه دهندگان بیرونی یا مدیران ارشد و کارشناسان داخلی) بر شکل دانشگاه موثر است. ج، بودجه و حاکمیت آن: ترکیبی از حمایت‌های مالی مرکزی و پرداخت‌های واحدهای تجاری وجود دارد. بودجه مرکزی عموماً صرف زیرساخت‌ها شده یا برای تسریع و ایجاد برنامه‌های جدید مورد هدف است. سپس دانشگاه سازمانی وضعیت مالی خود را در بازار داخلی

مدیریت می‌کند. گزینه‌های فوق به طور متقابل با یکدیگر مرتبط هستند و می‌توانند چارچوب سازمانی مناسبی را برای شروع یا تغییر انواع مختلف دانشگاه فراهم کنند (۱۴).

به زعم مک‌کارتی، اکثر افراد شاغل در زمینه آموزش دریافته‌اند که می‌بایست خروجی سیستم آموزشی با اهداف سازمان اصلی هم‌راستا و هم‌سو باشد و مشارکت دانشگاه سازمانی با دانشگاه‌های رسمی موجب تایید فعالیت آن می‌شود و مشارکت با دانشگاه‌های غیر انتفاعی سرعت، انعطاف‌پذیری بالا و برخورداری از تکنولوژی را موجب می‌گردد. اچ‌لوییس نیز معتقد است همسویی آموزش با نیازهای کسب-وکار، مزیت استراتژیک بزرگی برای سازمان اصلی محسوب می‌شود. فالمر دانشگاه سازمانی یادگیرنده را عاملی می‌داند که کارکنان را با استراتژی کل سازمان پیوند می‌دهد و حمایت مالی یا اجرایی مدیران ارشد یکی از رموز کلیدی موفقیت دانشگاه سازمانی محسوب می‌شود. به زعم فالمر، عالی‌ترین شکل فعالیت دانشگاه‌های سازمانی برنامه‌های آموزشی خلاقیت‌محور است. به زعم وی این نوع آموزش بستر مناسبی را برای پرورش خلاقیت و برنامه‌های کسب و کار در سطح گسترده‌ای فراهم می‌کند. وی معتقد است دانشگاه سازمانی در دو بعد؛ هم‌راستایی با فرهنگ، ارزش‌ها و مأموریت از یک سو و پوشش فرایند کسب و کار در تمام ابعاد از سوی دیگر بر سازمان موثر است. استراتژی کسب و کار دلیل تاسیس و توسعه دانشگاه سازمانی بوده و تعیین‌کننده ساختار آن نیز است. "کورتون ویل" دو عامل اصلی و کلیدی موفقیت دانشگاه‌های سازمانی را حمایت رئیس هیات مدیره و مدیر عامل از یک سو و تمرکز روی هدف شفاف از سوی دیگر می‌داند (۱۷).

از دیدگاه دیلتری (۸) سازمان‌ها برای ارتقاء آموزش و توسعه فکری باید محیط بازتری داشته و برخی محدودیت‌ها را بردارند (ص. ۱۰-۹). مسولیت توسعه و مدیریت دانشگاه سازمانی بر عهده مدیران ارشد است و موفقیت آن بستگی بر غلبه موانع سازمانی و فرهنگی در همه سطوح و معرفی ارزش‌های سازمان دارد. نوآوری سازمانی، ساختار، توسعه حرفه‌ای منابع زیرساختی از مسائل مهم دانشگاه‌های سازمانی نسل جدید است (ص. ۳۲-۲۹). از منظر منابع یادگیری جهانی (۱۸)، دانشگاه سازمانی ایده آل باید در سه سطح فعالیت کند؛ سطح ۱، برنامه‌ریزی و استراتژی استعداد؛ در این سطح باید دانشگاه مهارت‌های مورد نیاز و آموزش‌های کلیدی در بازار کار را شناسایی و اقدامات لازم را انجام دهد. سطح ۲، پژوهش؛ دانشگاه بر اهمیت جمع‌آوری و تفسیر داده‌های تحقیقاتی تمرکز دارد. بدین ترتیب نقاط ضعف را شناسایی کرده و مسائل توسعه‌ای را با ارائه راهکارهای مناسب حل می‌کند. سطح ۳، طراحی و پیاده‌سازی فعالیت توسعه؛ بر شیوه‌هایی که می‌توان برای انتشار آموزش از قبیل یادگیری الکترونیکی و یادگیری کلاس درس سنتی مورد استفاده قرار گیرد، تاکید می‌شود (۱۹).

دیلتری (۲۰) زندگی آینده دانشگاه سازمانی به توانایی مدیران بستگی دارد، زیرا باید بتواند به صورت مستمر وضعیت موجود را بررسی کرده، کیفیت و قابلیت‌های فکری آن را در حوزه کسب و کار نسبت به رقبای منطقه‌ای و جهانی مورد بازبینی قرار دهد. راوم و گاردنی (۱۰) پنج اشتباه اصلی در دانشگاه سازمانی عبارت است از: صرف هزینه‌های بیش از حد در زیر ساختار فیزیکی، صرف هزینه‌های بیش از حد در اهداف غیر مرتبط با سازمان، صرف هزینه‌های بسیار در بخش فناوری در ابتدای کار به جای عملکرد تدریجی، ضعف در صرف هزینه کافی برای تبدیل کارشناسان داخلی به مربیان، ضعف در صرف هزینه کافی در برنامه درسی و توسعه محتوا.

جدول (۵) پژوهش‌های داخلی و خارجی

نوسنده (سال)	عنوان	هدف پژوهش	روش	یافته‌ها
نقوی و همکاران (۲۱)	ارائه مدل مفهومی سنجش عملکرد دانشگاه سازمانی با رویکرد ترکیبی کارت امتیازی توسعه یافته	ارائه مدل مفهومی سنجش عملکرد با توسعه‌ی کارت امتیازی متوازن در شش بعد برای دانشگاه سازمانی مورد مطالعه است.	توصیفی تحلیلی	نتیجه پژوهش ارائه مدلی شامل ذی‌نفعان خارجی، سرآمدی، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری، ذی‌نفعان داخلی و مدیریت منابع انسانی است.
رجب‌بیگی و حمیدی (۲۲)	دانشگاه سازمانی	بررسی ابعاد مختلف دانشگاه سازمانی	مطالعه مروری	پژوهشگران به این مساله تاکید می‌کنند که برگزاری دوره‌های ضمن خدمت مجزا بدون توجه به اهداف سازمان و برنامه استراتژی آن فاصله بسیاری با دانشگاه سازمانی دارد.
ایور (۲)	توصیفی از عوامل عملیاتی دانشگاه شرکتی توزیع کننده برق اقیانوس آرام	ویژگی‌ها و روش‌های قابل ملاحظه مرتبط با عملیات دانشگاه سازمانی به منظور تعیین و طبقه‌بندی چارچوب مفهومی دانشگاه سازمانی	مطالعه موردی	از دیدگاه محقق توسعه کارکنان به عنوان اهرم استراتژیک عمل کرده و دانشگاه سازمانی بخشی از استراتژیک سازمان است. همچنین در موارد زیر نیاز به تحول وجود دارد:

هماهنگی و اجرا برای حمایت از ماموریت و استراتژی‌های سازمان، توسعه مهارت به منظور تامین نیازهای شرکت، استفاده از تکنولوژی برای پشتیبانی از یادگیری، مشارکت با دانشگاه سنتی.				
۱. چنین مدرسی می‌توانند ابزار مهمی برای غلبه بر مسائل شرکت محسوب شوند. ۲. مدارس سازمانی، نهادهای آموزشی در خدمت استراتژی کسب و کار هستند.	کیفی تحلیلی	تنظیم طرح پیشنهادی به منظور بهبود عملکرد مدارس فنی-صنعتی در مصر در مدل مدارس شرکت	بهبود عملکرد مدارس تکنیکی-صنعتی در مصر در مدل مدارس سازمانی-یک مطالعه کیفی	محمد و موریسی ^۱ (۲۳)
دانشگاه سازمانی در دوره-های مختلف توسعه شرکت وظایف متفاوتی را از نظر هماهنگی جریان دانش به عهده داشته که شامل: هماهنگ‌سازی دانش، انتشار دانش و متمرکز کردن دانش است. بدین ترتیب دانشگاه سازمانی به عنوان یک مفهوم پویا با مراحل توسعه شرکت هماهنگ شده و مطابق با نیازها ساخته و بازسازماندهی می‌شود.	مطالعه موردی طولی دانشگاه سازمانی سورستال	درک پدیده دانشگاه سازمانی با بررسی نقشی که دانشگاه سازمانی در هماهنگی جریان‌های دانش سازمانی بازی می‌کند.	هماهنگ‌سازی جریان‌های دانش سازمانی: نقش دانشگاه سازمانی	کونوولنکو و اسلتلی و گروننگ ^۲ (۲۴)

^۱. Mohamed & Morsi^۲. Konovalenko Slettli, & Grunhaug

پس از بررسی سیر تکاملی دانشگاه سازمانی و دانشگاه سازمانی شبکه، مولفه‌های مختلفی از جمله: عوامل اجرای آن، هماهنگی و اجرا، توسعه مهارت‌ها برای پشتیبانی از نیازهای کسب و کار، یادگیری و ارزیابی عملکرد، مشارکت با دانشگاه و حمایت تکنولوژی برای آموزش مطرح کردند.	مطالعه مروری	بررسی فرایند اجرای مدل دانشگاه سازمانی در شبکه	فرایند اجرای مدل دانشگاه سازمانی در شبکه	سافری، دندولین، و سوزا ^۱ (۲۵)
مفاهیم مدیریت دانش در درک طراحی و عملکرد دانشگاه سازمانی مفید است و پژوهش حاضر طبقه بندی از دانشگاه سازمانی بر اساس مفاهیم مدیریت دانش ارائه داد.	مطالعه موردی	بررسی موقعیت مدیریت دانش در دانشگاه‌های سازمانی	دانشگاه‌های سازمانی به عنوان ابزارهای مدیریت دانش	اسکارسو ^۲ (۲۶)
یافته‌های پژوهش نشان داد که فرایند طراحی دانشگاه سازمانی به دو مرحله توسعه و مدیریت تقسیم می‌شود که برای هر مرحله نقش‌های خاص و فعالیت‌های متناسب با آن تعیین می‌شود. انعطاف‌پذیری و تجدید نظر احتمالی باید در هنگام طراحی مورد توجه قرار گیرد.	اسنادی تحقیق عملیاتی	طراحی دانشگاه سازمانی: رویکرد ذی-نفعان	فرایند طراحی دانشگاه سازمانی: رویکرد ذی‌نفعان	استیفانو پاتروکو، پلیزونی، و بوگانزا ^۳ (۲۷)

¹ . Sá Freire, Dandolini, & de Souza

² . Scarso

³ . Stefano, Pellizzoni & Buganza

<p>نتایج متناقضی پیرامون کارایی دانشگاه‌های سازمانی وجود دارد. دانشگاه- های مذکور در شرکت‌های اروپایی در کوتاه مدت اثر مثبت داشتند اما در طولانی مدت تخریب کننده ارزش‌ها بودند. در کوتاه مدت سینرژی منفی است در حالیکه در بلند مدت مثبت است. دانشگاه‌های سازمانی روسیه اثر منفی یا خنثی بر عملکرد داشتند.</p>	<p>مطالعه تطبیقی</p>	<p>تجزیه و تحلیل تطبیقی شرکت‌های اروپایی و شرکت‌های در حال توسعه به منظور بررسی تاثیر کارایی دانشگاه‌های سازمانی در این دو کشور</p>	<p>با یا بدون دانشگاه سازمانی: یک مطالعه تطبیقی از کارایی دانشگاه سازمانی اروپا و روسیه</p>	<p>پارشاکوی وشاکینا^۱ (۲۸)</p>
<p>در پژوهش خود دریافت که مدیران به آموزش نگاه مثبتی دارند، تعهد آنها نسبت به سازمان از میزان میانگین بالاتر بود و بین تعهد مدیران و مسئولیت پذیری آنها در زمینه برنامه‌های آموزشی دانشگاه ارتباط معنی‌داری وجود دارد. به عبارتی مدیران متعهد بیشتر</p>	<p>روش آمیخته</p>	<p>آیا برنامه‌های دانشگاهی سازمانی برای مدیران مؤثر است یا خیر</p>	<p>درک ارزش آموزش، وجود میزان مشارکت در برنامه‌های دانشگاه سازمانی، سطح تعهدات سازمانی و قابلیت دسترسی یک برنامه دانشگاهی سازمانی که توسط مدیران</p>	<p>تانگ^۲ (۲۹)</p>

^۱. Parshakov & Shakina

^۲. Tong

مداخله کرده و خود را مسول برنامه‌ها می‌دانند.			در چین مشاهده می‌شود	
نشان داد که برنامه‌های آموزشی دانشگاه سازمانی موجب ارتقاء تعهد کارکنان شده و این موضوع روی نوآوری و رفتارهای طرفدار محیط زیست تاثیر مثبت دارد. همچنین یافته‌ها مبین این موضوع است که تحت سیستم اقتصادی منحصر به فرد بازار سوسیالیستی چین، دانشگاه سازمانی علیرغم راه‌اندازی توسط شرکت‌ها تحت مداخله شدید دولت است.	مطالعه کمی و استفاده از اس پی اس اس	آیا دانشگاه سازمانی کارمندان را ترغیب به مشارکت در نوآوری و رفتارهای طرفدار محیط زیست می‌کند و از این طریق به شرکت‌ها و جوامع محلی آنها در چین کمک می‌کند.	خلق نوآوری اجتماعی: دانشگاه‌های سازمانی به عنوان استراتژی‌های نوآورانه برای شرکت‌های چینی و مشارکت با جامعه	چاین و همکاران ^۱ (۳۰)

براساس بررسی‌های انجام شده، تحقیقات تجربی در زمینه وضعیت تکامل دانشگاه‌های سازمانی و شرایط موثر بر آن در خارج محدود بوده (۱۵ و ۳۱) و در داخل نیز تحقیقی انجام نگرفته است. دانشگاه‌های سازمانی متعددی از سال‌ها پیش در کشور شکل گرفته‌اند ولی در سال‌های اخیر شاهد ابلاغیه تعطیلی برخی از

^۱. Chin et. al

آنها یا ادغام برخی (دانشگاه شهید عباسپور در دانشگاه شهید بهشتی) در دانشگاه‌های عمومی بوده‌ایم. دانشگاه‌های سازمانی هم که به فعالیت خود ادامه می‌دهند زیر نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بوده و اکثر آنها فاقد کارکرد متناسب با هدف مورد نظر هستند.

مصاحبه مسولین صنعت نفت مبین این موضوع است که، دانش آموختگان دانشگاه صنعتی نفت از توانمندی لازم برخوردار نیستند (۳۲) و بی‌سواد و کم‌سواد فعالین بخش کشاورزی موجب آسیب‌های جدی به فعالیت این بخش و توسعه کشاورزی شده‌است (۳۳). از سال (۱۳۹۳) موسسه‌های آموزش عالی میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری مشغول به فعالیت شد (۳۴)، اما شیوه فعالیت آنها با دانشگاه‌های سازمانی تفاوت بسیاری داشت به همین علت نتوانست نیروی انسانی لازم در صنعت را تامین کند و در خرداد ماه ۱۳۹۸ تعطیل شد. این در صورتی است که شاهد رشد و تحول سیستم آموزشی فوق در کشورهای پیشرفته هستیم. بسیاری مدعی هستند که دانشگاه‌های عمومی و مرکز توسعه منابع انسانی می‌تواند نیاز صنایع و سازمان‌ها را برطرف کند. آیا دانشگاه‌های عمومی و مرکز توسعه منابع انسانی، ظرفیت و آمادگی ارائه آموزش‌های تخصصی جهت ارتقاء صلاحیت حرفه‌ای در فراگیران صنایع و سازمان‌ها را دارد؟

علل و عوامل متعددی موجب وضعیت موجود در دانشگاه‌های سازمانی ایران شده‌اند. دانشگاه‌های فوق از سویی متأثر از موقعیت سازمان خویش هستند و از سوی دیگر به دلیل واقع شدن در جامعه علمی کشور متأثر از سیاست‌ها و تصمیم‌های اتخاذ شده از محیط بیرونی خویش می‌باشند. پژوهش حاضر تلاش می‌کند با روش گردن‌تئوری و استفاده از نظر متخصصین و خبرگان شرایط موثر بر توسعه نسل‌های دانشگاه و پیامدهای آن را در ایران تبیین کند. با توجه به اینکه تکامل و توسعه دانشگاه با توسعه سازمان اصلی رابطه تنگاتنگی دارد، تعیین عوامل موثر بر آن می‌تواند وضعیت سازمان و مسیر حرکت را مشخص کند. پرسش اصلی پژوهش این مساله را بررسی می‌کند که؛ چه عواملی بر توسعه و تکامل دانشگاه‌های سازمانی در ایران موثر هستند؟ برای پاسخ به این پرسش کلی دو پرسش فرعی مطرح شد: ۱. عوامل درون سازمانی موثر بر توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی کدامند؟ ۲. عوامل برون سازمانی موثر بر توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی کدامند؟

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال فهم شرایط علی، واسطه‌ای، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای موثر بر توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی در ایران است. به همین منظور از میان روش‌های پژوهش کیفی از رهیافت نظریه گردن‌تئوری استفاده شد. نظریه داده بنیاد، نظریه‌ای است که مستقیماً از داده‌هایی استخراج می‌شود که در جریان پژوهش به صورت منظم جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند (۳۵). در میان رهیافت‌های رویکرد نظریه داده بنیاد، رهیافت سیستماتیک که با اثر استراوس و کوربین (۳۵ و ۳۶) شناخته می‌شود،

استفاده شده است. در این روش گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل و شکل‌گیری نظریه نهایی با یکدیگر ارتباطی تنگاتنگ دارند (۳۵). ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه غیرساختمند است که بر اساس جدول (۴) و ۶ محور شرایط علی، زمینه‌ای، واسطه‌ای، راهبردها، پیامدها و مقوله اصلی تنظیم شد.

شیوه نمونه‌گیری مورد استفاده در پژوهش نمونه‌گیری نظری است بنابر این با ۱۲ نفر از متخصص و خبرگان حوزه دانشگاه سازمانی مصاحبه شد و نتیجه حاصل به شکل گرفتن نظریه منتهی شد (۳۷). نمونه‌گیری و مصاحبه تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت و همراه مصاحبه تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز انجام گرفت و داده‌ها به کمک کدگذاری باز و سپس بر اساس کدگذاری محوری طبقه بندی شدند. گام نهایی با کمک کدگذاری گزینشی مقوله‌ها و به منظور یکپارچه‌سازی مقوله‌ها در امتداد بعد اصلی و تشکیل نظریه انجام شد (۳۵). به منظور اعتباربخشی نظریه از دو روش بررسی کدگذاری‌ها و بررسی نتایج توسط متخصصین و خبرگان بهره گرفته شد.

۴. یافته‌ها

به منظور پاسخ به سوال‌های فرعی و در نهایت رسیدن به پاسخ سوال اصلی پژوهش، بر اساس متدولوژی با ۱۲ نفر از متخصصین و خبرگان حوزه آموزش عالی، مدیران و معاونین دانشگاه‌های سازمانی مصاحبه شد و نتایج زیر پس از طی مراحل کدگذاری و مقوله بندی استخراج گردید. نتایج به ترتیب بر اساس شرایط علی، زمینه‌ای، واسطه‌ای، راهبردها و پیامدهای موثر بر پدیده اصلی آورده شده است.

– شفاف نمودن هدف دانشگاه‌های سازمانی: ماموریت و هدف دانشگاه‌های سازمانی در اساسنامه، ساختار سازمان و طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی به درستی تعریف و شفاف شود. در بسیاری از سازمان‌ها بین اهداف و وظایف دانشگاه سازمانی و اهداف و وظایف سایر بخش‌های سازمان همپوشانی وجود دارد و این مساله موجب موازی‌کاری بوسیله مرکز توسعه منابع انسانی سازمان یا بخش‌های دیگر شده، بی‌نظمی و هدر رفتن منابع انسانی و مالی را بدنبال دارد. مصاحبه‌شونده‌ای می‌گفت "شفاف نبودن اهداف و ماموریت دانشگاه موجب ارائه آموزش‌های غیر مرتبط و عمومی گردیده و دانشگاه از مسیر اصلی خود منحرف شده است". مصاحبه‌شونده‌ای معتقد بود هدف دانشگاه سازمانی با دانشگاه عمومی یکسان نیست پس وجود آنها لازم است. مصاحبه‌شونده دیگری که گویا از وظیفه اصلی دانشگاه سازمانی بی‌اطلاع بود گفت "ما دانشجو از سازمان سنجش می‌گیریم و آموزش‌های کوتاه مدت را مدیریت منابع انسانی انجام می‌دهد".

– استقلال دانشگاه‌های سازمانی: استقلال از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بر شیوه جذب دانشجو، هیات علمی، آیین‌نامه‌ها، محتوا و شیوه ارائه برنامه آموزشی موثر است. استقلال موجب صدور گواهینامه آموزشی برای فراگیر شده و مدرک تحصیلی ارائه نمی‌گردد. بنابر نظر بسیاری از مصاحبه‌

شوندگان استقلال از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری^۱ مزایا و معایب بسیاری دارد، اما با توجه به اینکه حقوق و مزایای کارکنان سازمان بر اساس آیین نامه‌های وزارت کار تعیین می‌شود و مدرک وزارت علوم در ارتقاء و حقوق افراد تاثیر بسیار مهمی دارد، استقلال از وزارت علوم و صدور گواهینامه شرکت در کلاس چندان جلب توجه نمی‌کند. از سوی دیگر استقلال موجب تدوین برنامه‌های آموزشی مورد نظر سازمان می‌شود و با حل مشکل سازمان، دانشگاه کارکرد خود را خواهد داشت.

از سوی دیگر در حال حاضر سیستم علمی کشور بنابر تقاضای اجتماعی گسترش یافته است. به همین علت دانشگاه‌های عمومی با صندلی‌های خالی مواجه هستند و دانشگاه‌های سازمانی نیز بنابه ضعف‌های متعدد پاسخگوی سازمان اصلی نیستند. وابستگی دانشگاه‌های سازمانی به مراجع سیاستگذاری و تصمیم‌گیری متعدد موجب بی‌ثباتی در وضعیت آنها شده است. بنابه گفته مصاحبه‌شونده‌ای " برای طراحی و اجرای یک مجموعه آموزشی حداقل بیش از دو سال زمان لازم است، نوسان‌های پی‌درپی در تصمیم‌گیری‌ها موجب اختلال در برنامه می‌شود و تکلیف ما روشن نیست". این مصاحبه‌شونده به ابلاغیه- ای اشاره داشت که به دانشگاه برای یک سال دیگر امکان ادامه فعالیت داده بود.

- منابع مالی: یکی از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر توسعه دانشگاه سازمانی تامین بودجه مورد نیاز جهت اجرای برنامه‌های متعدد آموزشی است. اگر منابع مالی به موقع و در حد کفایت تامین نشود دانشگاه در اجرای برنامه‌های خود ضعیف و ناکارآمد عمل می‌کند. در گفتگو با مصاحبه‌شوندگان این عامل بسیار تاثیرگذار محسوب می‌شد، چرا که تهیه زیرساخت‌ها و امکانات آموزشی بستگی کامل به میزان منابع مالی دارد. همچنین بر اساس نظر مصاحبه‌شونده‌ای میزان بودجه در کیفیت محتوا و مدرس نیز موثر است. یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت " اگر کمک مالی سازمان اصلی نبود در برخی از سال‌ها با درآمد موسسه امکان ادامه فعالیت را نداشتیم".

- مدیران ارشد: شیوه نگرش مدیران ارشد سازمان به دانشگاه سازمانی به عنوان یک بخش مهم و سازنده، یا اضافی و هزینه‌بر، موجب رشد و توسعه یا افول و تعطیلی آن می‌شود. همچنین نگرش مدیران ارشد دانشگاه نیز اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد و بنا به گفته مصاحبه‌شونده‌ای میزان ارتباط مدیران ارشد با دانشگاه‌های عمومی، متخصصین داخلی و خارجی و میزان تسلط او به چگونگی فرایند بر عملکرد دانشگاه تاثیرگذار است. اگر بین مدیر ارشد سازمان و دانشگاه مشارکت و همکاری دو طرفه وجود داشته باشد، اهداف دانشگاه و سازمان نیز هماهنگ شده و بنا به نظر مصاحبه‌شونده‌ای دانشگاه آموزش‌های مورد نظر سازمان را ارائه می‌دهد.

- هیات علمی: یکی از مهمترین مسائلی که اکثریت مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره داشتند، شیوه جذب هیات علمی، آیین‌نامه‌های وزارت علوم و توانمندی آنها برای حضور در دانشگاه سازمانی است. در

^۱. از این پس در پژوهش حاضر فقط وزارت علوم نامیده می‌شود.

صورتیکه دانشگاه سازمانی مجزا و مستقل از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری باشد، بر اساس نظر مصاحبه-شونده‌های "هیات علمی از بخشی از مزایا محروم شده" و به همین علت هیات علمی توانمند مایل به همکاری تمام وقت در دانشگاه سازمانی نخواهند بود، این مساله موجب ضعف دانشگاه می‌شود. آیین-نامه‌های وزارت علوم نیز بر کیفیت کار هیات علمی تاثیر نامطلوبی دارد، چرا که هیات علمی دانشگاه‌های فوق می‌بایست وقت بسیاری را صرف مسائل تخصصی خاص و مهارت آموزی کند و نوشتن مقاله در اولویت دانشگاه‌های فوق نیست. بدین ترتیب آیین‌نامه‌های ارتقاء با کارکرد دانشگاه همسو نیست.

-فراگیر: یکی دیگر از مسائل عمده که در ایران بر توسعه دانشگاه‌های فوق تاثیر مهمی دارد، نوع فراگیر و شیوه جذب فراگیر است. مطابق تعریف دانشگاه‌های سازمانی هدف اصلی تاسیس و اجرای چنین سیستمی ارتقا کیفیت افراد سازمان و در نتیجه توسعه فرد و سازمان است اما در بیشتر دانشگاه‌های ایران روند جذب فراگیر با دانشگاه‌های عمومی تلفیق شده و از طریق کنکور جذب دانشجو انجام می‌شود و سپس فرد پس از فارغ‌التحصیلی به مانند فارغ‌التحصیلان سایر دانشگاه‌ها وارد بازار کار جامعه می‌شود. این مشکل به واسطه‌ی آیین نامه تاسیس موسسات آموزش عالی وابسته به سازمان‌های دولتی ایجاد شده‌است، زیرا در بند (۷) آیین نامه به صراحت قید شده‌است که در گزینش دانشجو، سهمیه خاصی برای کارمندان وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها لحاظ شود. در صورتیکه اولویت با کارمندان بوده و پذیرش دانشجوی آزاد با اهداف دانشگاه تناقض دارد. در صورتیکه در چندین دانشگاه محدود صرفاً افراد سازمان اصلی از آموزش‌ها برخوردار بودند و حتی آنها نیز برای جذب دانشجو از طریق سازمان سنجش در تلاش بودند. این شیوه جذب موجب شده فراگیران از دانش زمینه‌ای مطلوب برخوردار نباشند، این مساله ابهام در هدف و کارکرد دانشگاه سازمانی را نشان می‌دهد و موجب اتلاف منابع می‌شود. در صورتیکه بر اساس نظر مصاحبه‌شونده‌ای حضور فراگیران سازمان در دانشگاه موجب مبادله دانش ضمنی و از سوی دیگر پس از آموزش عملکرد سازمان بهبود پیدا می‌کند.

-انعطاف‌پذیری ساختار: از ویژگی‌های خاص دانشگاه سازمانی انعطاف‌پذیری ساختار آن است. ساختار سلسله مراتبی دانشگاه‌های عمومی موجب کندی فعالیت‌ها می‌شود، دانشگاه سازمانی باید با حداقل کارکنان و ساختار مسطح فعالیت کند. این انعطاف‌پذیری امکان مشارکت با دانشگاه‌ها، متخصصین داخلی و خارجی را فراهم می‌کند و از سوی دیگر امکان برقراری ارتباط با زنجیره ارزش سازمان را ایجاد می‌کند. امکان برگزاری کلاس‌ها به صورت حضوری، آنلاین و... به دلیل انعطاف‌پذیری است. بنا به گفته مصاحبه‌شونده‌ای "انعطاف‌پذیری موجب تشکیل کلاس در ساعت‌های غیرکاری افراد و تا یازده شب می‌شود".

-خصوصی‌سازی: اجرای اصل (۴۴) قانون اساسی موجب شکل‌گیری شرکت‌ها و سازمان‌های قدرتمند تجاری می‌شود. سازمان‌هایی که به منافع و سود و زیان خود می‌اندیشند، بر اساس اصل شایستگی به استخدام و ارتقاء کارکنان می‌پردازند. در چنین سازمان‌هایی تخصص و مهارت اهمیت و

ارزش خاص پیدا می‌کند و کارکنان دانشی با ارزش محسوب می‌شوند. بر اساس صحبت‌های مصاحبه‌شونده‌ای "دولتی بودن سازمان و دانشگاه آن مانع بزرگی در عملکرد صحیح است و اصلاً نمی‌شود کار کرد".

- اصل مشارکت: اصل مشارکت در توسعه دانشگاه‌های سازمانی اهمیت بسیاری دارد. مشارکت کلیه ذی‌نفعان در برنامه‌های آموزشی، مشارکت اعضای هیات علمی دانشگاه‌های معتبر داخلی و خارجی، مشارکت خبرگان و متخصصین خارجی در آموزش، مشارکت و هماهنگی با سازمان اصلی در تدوین چشم‌انداز و اهداف دانشگاه سازمانی تاثیر بسیار مهمی دارد. بر اساس صحبت‌های مصاحبه‌شونده‌ای "ما با دعوت از متخصصین خارجی آموزش‌های جدید ارائه می‌کنیم".

- برنامه‌های آموزشی: استقلال دانشگاه‌های سازمانی از وزارت علوم این امکان را فراهم می‌کند که بر حسب نیاز سازمان و افراد فراگیر به تدوین دوره‌های آموزشی اقدام کند. یکی از مشکلات دانشگاه‌های فوق‌بند ۵ آیین‌نامه تاسیس موسسه‌های آموزش عالی وابسته به سازمان‌های دولتی است. بر اساس این بند کلیه برنامه‌های آموزشی دانشگاه‌های فوق‌بند باید مطابق برنامه‌های مصوب شورای آموزش عالی برنامه ریزی باشد در صورت مغایرت باید با شورای مذکور یا شورای عالی انقلاب فرهنگی هماهنگ شود (۳۸). یکی از جالب‌ترین شیوه‌های تدوین برنامه آموزشی در یکی از دانشگاه‌هایی که مصاحبه شد، تهیه و تنظیم بر اساس مقاله‌های انتخابی بود. همچنین بر اساس مشکلات و مسائل موجود در سازمانی پروپوزال تنظیم می‌شد و سپس بر اساس پژوهش‌های انجام شده و نتایج حاصل، دوره‌ها تنظیم می‌شد. در سازمان دیگری بر اساس مطالعه تطبیقی انجام شده مجموعه‌ای تنظیم و پس از تصویب اجرا شده‌است.

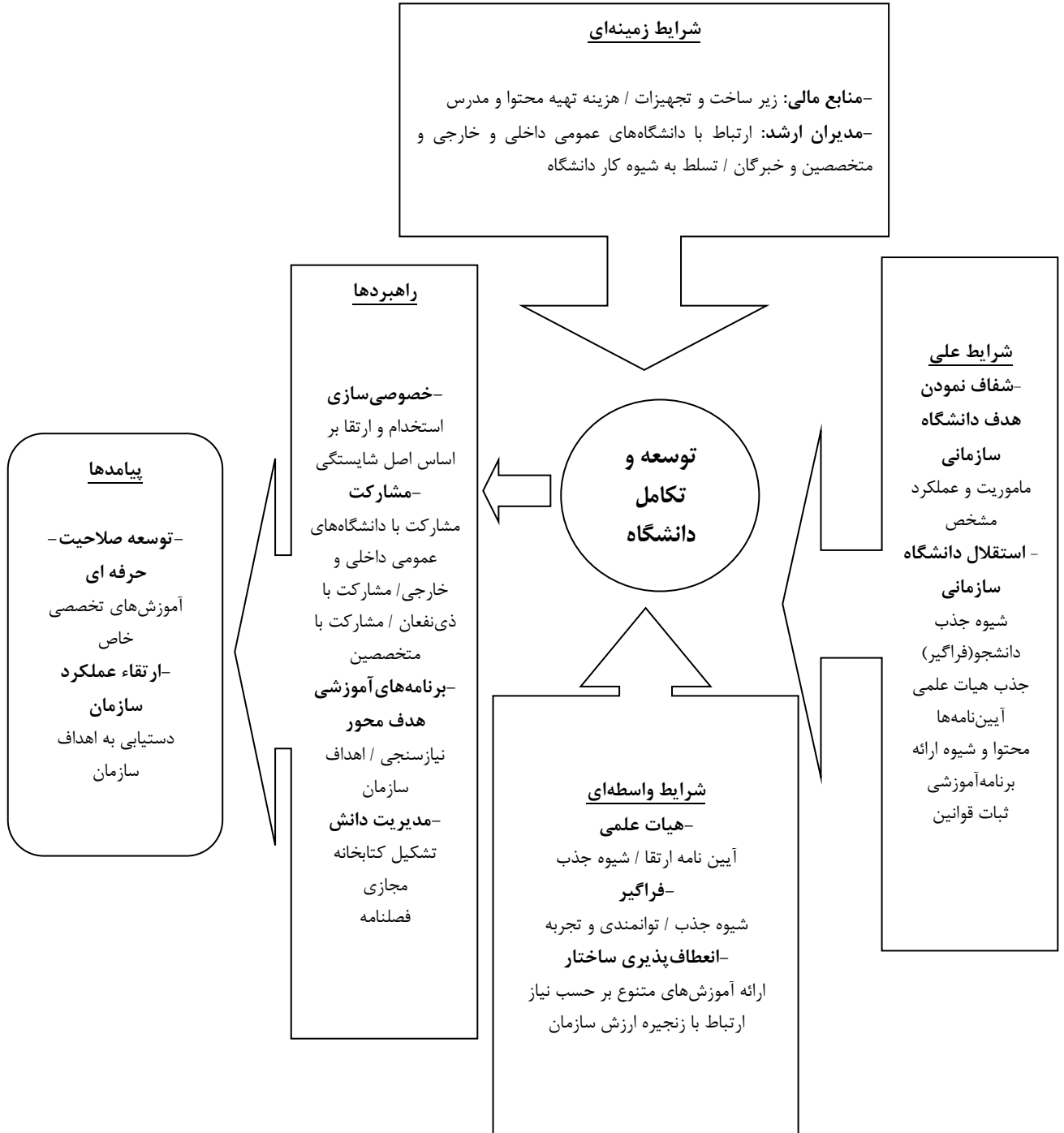
- مدیریت دانش: به‌کارگیری فرایند مدیریت دانش موجب شکل‌گیری ذخیره دانش در دانشگاه شده و در نتیجه به ارتقاء و توسعه دانشگاه و سازمان اصلی کمک می‌کند. بنا به گفته مصاحبه‌شونده‌ای " ما مقالات و کتب مفید را جمع‌آوری و در سایت کتابخانه مجازی دانشگاه در اختیار کارکنان قرار می‌دهیم".

- توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای افراد: از اهداف اصلی دانشگاه سازمانی محسوب می‌شود و مطابق صحبت برخی از مصاحبه‌شوندگان افرادی که آموزش دیده‌اند، از کارآمدی بالاتری برخوردارند و در صورت نبود یا ضعف این سیستم آموزشی، دانش و مهارت تخصص‌های خاص چگونه باید به افراد سازمان آموزش داده‌شود. مصاحبه‌کننده‌ای می‌گفت " آموزش‌های تخصصی مربوط به حفر چاه نفتی خاص را باید فقط در دانشگاه نفت ارائه داد و دانشگاه‌های دیگر چنین تخصصی ندارند". چندین مصاحبه‌شونده معتقد بودند که (آموزش‌های تخصصی خاص و مهارت‌های ویژه هر صنعت و سازمان باید در دانشگاه همان سازمان ارائه شود و به افراد همان سازمان).

-ارتقاء عملکرد سازمان: همسوسدن اهداف سازمان با آموزش‌های دانشگاه موجب ارتقاء عملکرد سازمان می‌شود. تعطیلی دانشگاه‌های سازمانی و سپردن این آموزش‌ها به دانشگاه‌های عمومی خلل مهمی در سازمان‌های تخصص محور ایجاد می‌کند. مصاحبه‌کننده‌ای گفت "فارغ التحصیلان دانشگاه‌های عمومی مهارت لازم را ندارند، با تلفیق دانشگاه سازمانی در دانشگاه عمومی یا تعطیلی آنها چگونه می‌توانند مهارت و تخصص ویژه را آموزش دهند؟"

در پاسخ به سوال‌های فرعی؛ عوامل درون سازمانی موثر بر توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی کدامند؟ از میان عوامل ذکر شده؛ مدیران ارشد سازمان و دانشگاه، منابع مالی، میزان مشارکت، شفاف سازی هدف دانشگاه، شیوه جذب فراگیر و نوع فراگیر، انعطاف‌پذیری ساختار، برنامه‌های آموزشی و مدیریت دانش از درون سازمان و دانشگاه بر توسعه و تکامل آن موثر شناخته شدند. عوامل برون سازمانی موثر بر توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی را می‌توان: استقلال دانشگاه و خصوصی‌سازی دانست.

شکل (۱): مدل مفهومی عوامل موثر بر توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی در ایران



۵. بحث و نتیجه گیری

در یک نگاه جامع دانشگاه سازمانی که حلقه اتصال دانشگاه و صنعت است و با توسعه آن صنایع می توانند در جهان متغیر و پرتلاطم به اهداف خود دست یابند، از دو بعد عمده قابل بررسی است؛ دانشگاه از یک سو بخشی از سازمان اصلی محسوب می شود و از سوی دیگر جزئی از نظام علمی کشور بوده و متاثر از سیاست‌های وزارت علوم، آیین‌نامه‌ها و مقررات سایر بخش‌ها است. بعد درونی شامل دانشگاه و ارتباط و تعامل آن با سازمان اصلی است. از مهمترین شرایط علی درونی ضعف دانشگاه‌های سازمانی ایران که موجب تعطیلی یا ادغام آنها در دانشگاه‌های دیگر شده‌است، عدم شفافیت هدف و ماموریت دانشگاه است که بر عملکرد آن تاثیر گذاشته‌است. با شفاف شدن هدف کلیه عوامل انسانی، امکانات و تجهیزات سازمان و دانشگاه در مسیر مشخصی هدایت می‌شوند. در این صورت فراگیران دانشگاه کارکنان و ذی‌نفعان خواهند بود و دانشجوی آزاد پذیرفته نمی‌شود. یافته‌های پژوهش مک‌کارتی نیز مبین این مطلب است که داشتن چشم انداز روشن و ماموریت مناسب از الزامات دانشگاه محسوب می‌شود. همچنین یافته‌های پژوهش تیلور و پیتن (۱۰) هم‌راستایی استراتژی سازمان و دانشگاه را تاکید می‌کند.

شفاف شدن هدف موجب می‌شود مدیران ارشد توانمند و با تجربه برای دانشگاه انتخاب شوند. مدیرانی که به ارزش و اهمیت دانشگاه واقف بوده و از دانشگاه حمایت کنند. در این صورت ارتباط بین مدیران ارشد و دانشگاه بیشتر شده و نه تنها دانشگاه به عنوان عضوی هزینه بر تلقی نمی‌شود بلکه از حمایت مالی سازمان برخوردار شده و ردیف بودجه‌ای دریافت می‌کند. یافته‌های پژوهش تیلور و پیتن (۱۰)، فالمر و دیلتی (۲۴) نیز مبین این مطلب است که مسئولیت توسعه و مدیریت دانشگاه به عهده مدیران ارشد است و موفقیت دانشگاه به میزان حمایت مدیران بستگی کامل دارد. به منظور تحقق اهداف و همسو شدن با استراتژی سازمان، ساختاری چابک و انعطاف‌پذیر لازم است. بدین منظور باید در ساختار دانشگاه‌های سازمانی کنونی بازآرایی صورت گرفته و ساختار سلسله‌مراتبی تغییر کند. دانشگاه‌های سازمانی کشورهای پیشرفته با حداقل تعداد کارکنان فعالیت می‌کنند. ساختار چابک و انعطاف‌پذیر، نیازمند حمایت مدیران ارشد و منابع مالی کافی است.

لازمه‌ی همسو شدن با استراتژی سازمان و دستیابی به اهداف دانشگاه افزایش میزان مشارکت با دانشگاه‌ها و متخصصین داخلی و خارجی است. با افزایش میزان مشارکت، دانشگاه از اعضای هیات علمی توانمندتری برخوردار شده و ذخیره دانش کیفیت بهتری پیدا می‌کند و امکان خلاقیت و نوآوری فراهم خواهد شد. از دیگر الزامات دستیابی به هدف، طراحی برنامه‌های آموزشی هدف‌محور است که بر اساس نیازسنجی و اهداف سازمان طراحی شود. برنامه آموزشی پیوسته‌ای که هماهنگ با تغییر و تحولات بیرونی و نیازهای افراد و سازمان طراحی و اجرا شود.

اکثر دوره‌های آموزشی در دانشگاه‌های سازمانی ایران مشابه دانشگاه عمومی به شکل بلند مدت و مدرک محور تعریف و اجرا می‌شود، این شیوه موجب موازی‌کاری فعالیت دانشگاه سازمانی و دانشگاه عمومی است. در صورتیکه افراد می‌توانند دوره‌های آموزش عمومی را در دانشگاه‌های عمومی گذرانده و سپس با ورود به سازمان‌ها و صنایع، از آموزش‌های تخصصی دانشگاه سازمانی بهره‌مند شوند. در اکثر دانشگاه‌های سازمانی موفق جهان از جمله دانشگاه مک دونالد یا پترواسکیل زنجیره آموزش پیوسته‌ای تعریف می‌شود که افراد با گذراندن دوره‌های مستمر توسعه حرفه‌ای پیدا کرده و موجب ارتقاء عملکرد سازمان می‌شوند. دوره‌های پراکنده کوتاه مدت یا دوره‌های بلند مدت مدرک محور موجب می‌شود دانشگاه به مثابه عضوی زائد و هزینه بر تلقی شده و نه تنها امکان توسعه و تکامل خویش و سازمان اصلی را فراهم نخواهد کرد، بلکه به دلیل خروج از اهداف و عملکرد اصلی مشکلات متعددی را بخصوص از نظر تامین منابع مالی برای سازمان اصلی ایجاد می‌کند. همچنین از دیگر الزامات دستیابی به هدف، تشکیل و اجرای سیستم مدیریت دانش مناسب است. سیستمی که ذخیره دانش سازمان را توسعه داده و کلیه افراد امکان دسترسی به دانش روز و تخصصی را خواهند داشت.

بررسی موارد درونی مبین این مطلب است که عوامل فوق ارتباط نزدیکی با یکدیگر داشته و کلیه این عوامل ارتباط مستقیم با شفاف شدن هدف و مأموریت دانشگاه دارد. بنابراین دانشگاه‌های سازمانی ایران نیازمند بازنگری در اساسنامه و اهداف دانشگاه هستند. انتخاب مدیران شایسته، توانمند و آگاه به تخصصی بودن دانشگاه سازمانی برای توسعه و تکامل آن ضروری است و موفقیت آنها بر اساس نتایج پژوهش دیپلتری (۸) بستگی بر غلبه موانع سازمانی و فرهنگی در همه‌ی سطوح و معرفی ارزش‌های سازمان دارد. حمایت مالی و اجرایی مدیران ارشد جایگاه ویژه‌ای به دانشگاه داده و فرهنگ یادگیری مادام‌العمر را در سازمان شکل می‌دهد. این شیوه در بلند مدت توسعه و تکامل دانشگاه و سازمان را بدنبال خواهد داشت. دو عامل خصوصی‌سازی و استقلال از عوامل بیرونی موثر بر توسعه و تکامل دانشگاه سازمانی محسوب می‌شوند. تفکر تمرکزگرایی حاکم بر سیستم کلان کشور و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری موجب شده‌است سیستم‌های آموزش عالی استقلال خود را از دست بدهند. این شیوه بر انتخاب مدیران دانشگاه، جذب و ارتقاء هیات علمی، فراگیران، میزان مشارکت و برنامه‌های آموزشی موثر است. چنین روشی موجب مدرک‌گرایی در دانشگاه شده و ارائه دوره‌های کوتاه مدت و تخصصی که مبنا و پایه آموزش‌های دانشگاه است بخش اندکی از آموزش‌های دانشگاه را در برمی‌گیرد. در صورتیکه فراگیران سازمان‌ها به یک زنجیره پیوسته از آموزش‌های کوتاه مدت نیاز دارند. استقلال از وزارت علوم در ارتقاء و جذب هیات علمی تاثیر می‌گذارد و دانشگاه می‌تواند بر اساس ویژگی‌های خاص خود آیین‌نامه ارتقا را تدوین کند.

خصوصی‌سازی و اجرای اصل (۴۴) قانون اساسی موجب می‌شود سازمان اصلی بر اساس اصل هزینه و فایده اقتصادی عمل کند، در این صورت انتخاب کارکنان شایسته از محورهای اصلی سازمان خواهد بود و برای کارکنان متخصص و شایسته ارزش و جایگاه ویژه‌ای قائل می‌شود. از طرف دیگر با اجرای اصل

(۴۴) سازمان می‌تواند سیستم آموزشی مورد نیاز خود را طراحی و اجرا کند. در این صورت دانشگاه از استقلال لازم نیز برخوردار خواهد شد. اجرای اصل (۴۴) و برخورداری دانشگاه از استقلال، عوامل درونی را نیز متأثر خواهد کرد، زیرا مدیران شایسته و توانمند انتخاب می‌شوند و دانشگاه از حمایت مدیران برخوردار شده، مسیر توسعه و تکامل را طی خواهد کرد.

یکی از مهمترین نقاط ضعف سیستم آموزش عالی فعلی کشور که در مصاحبه‌ها به آن اشاره نشد، فقدان سیستم تضمین کیفیت بیرونی است. این مساله موجب شده‌است دانشگاه‌ها از اهداف خود دور شده و موجب هدررفت منابع انسانی و مالی از یک سو و تربیت نیروی غیرضروری و ناکارآمد از سوی دیگر شده‌است. این نقص به همراه اجرای ناقص اصل (۴۴) موجب ضعف سیستم‌های آموزشی به طور کل و دانشگاه سازمانی به شکل خاص شده‌است. بنابراین پیشنهاد می‌شود برای رشد صنایع و سازمان‌ها اصل (۴۴) به شکل صحیح اجرا شود و مانند کشورهای توسعه یافته سیستم تضمین کیفیت بیرونی برای آموزش عالی استقرار یابد. در این صورت بستر مناسب رشد و فعالیت صنایع و سازمان‌ها فراهم شده و فضای رقابتی داخلی و خارجی شکل می‌گیرد.

همچنین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها در انتخاب و انتصاب مدیران ارشد تجدید نظر کرده و مدیرانی کارآمد، توانمند و دارای صلاحیت حرفه‌ای لازم برای دانشگاه انتخاب کنند. محدودیت‌های سیاسی و امنیتی موجود در مشارکت با دانشگاه‌ها و متخصصین خارجی برطرف شود و امکانات لازم برای ارتقاء دانش و سازگاری با شرایط جهانی ایجاد شود. وزارت علوم آیین‌نامه خاصی برای تاسیس و نظارت بر دانشگاه‌های فوق تنظیم کند و دانشگاه‌های سازمانی بر اساس آیین‌نامه مذکور تاسیس شده و پس از آن، استقلال لازم برای عملکرد مناسب به آنها داده شود. وزارت کار در آیین‌نامه حقوق و دستمزد و ارتقاء تجدید نظر کرده و گواهی‌نامه‌های تخصصی نیز در حقوق و دستمزد افراد لحاظ شود.

۶. فهرست منابع

1. Rademakers M. Corporate universities: driving of the learning organization. 2014: Milton Park: Routledge, AbingdonOxon OX14 4RN##
2. Ewer .G. Case Study: Description of a Corporate University's Operational Factors. (Dissertation). Oregon State University. 2015##
3. Deiser R. Developing Leaders, Executive Education in Practice. 2012: 17-1. www.iedp.com##
4. Dealtry R. The Corporate University Blueprint. DSA Publications Hunstanton Harborne Birmingham. 2013: B17 8SX United Kingdom. Web: www.g-acua.org##
5. Meister J.C. Corporate Universities: Lessons in Building a World-class Work Force, rev. ed. (1998). McGraw-Hill, New York, NY##
6. Rademakers M. Corporate universities: driving force of knowledge innovation, Journal of Workplace Learning. 2005: (17) 1/2. 130-136. doi.org/10.1108/13665620510574513##
7. Ayuningtias H, Anggadwita G, Nurbaiti A & Kriseka P.M. The Corporate University Landscape in Indonesia. 2015: 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization##
8. Dealtry R. The Future Of Corporate Universities; How Your Company Can Benefit from Value and Performance-Driven Organisational Development, 2017: Published: Emerald, First edition##
9. Meister J. Corporate universities: Market – driven education. Journal of Business Disciplines, Indiana University Southwest. 2000: 151X / (1), 54-63##
۱۰. Rhéaume L & Gardoni M. The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation, Journal of Workplace Learning. 2015: (27) 4. 315-328, doi.org/10.1108/JWL-03-2014-0023##
1۱. Grenzer J. Developing and implementing a corporate university. 2006: Amherst MA: HRD Press##
1۲. Deiser R. Corporate universities – Modeerscheinung oder strategischer Erfolgsfaktor?, Organisation sentwicklung. 1998: (17)1.36-49##
۱۳. Rademakers M.F.L. Hoe strategisch is uw corporate university? Drie generieke niveaus Van corporate university ontwikkeling, Opleiding & Ontwikkeling. 2001:(14) 4. 15-20##

14. Paton R. Peters G. Storey J & Taylor S. Handbook of corporate university development: Managing strategic learning initiative in public and private domains. 2005: Aldershot, UK: Gower##
15. Taylor S & Paton R. Corporate Universities: Historical Development, Conceptual Analysis & Relations with Public-sector Higher Education. 2002: Retrieved from www.obhe.ac.uk##
16. Arnone M. Corporate universities: a viewpoint on the challenges and best practices, Career Development International. 1998: (3) 5.199-205, <https://doi.org/10.1108/13620439810229415>##
17. Allen M. The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program. 2002: AMACOM. Retrieved from www.amazon.com##
18. Global Learning Resources. Frequently Asked Questions. 2005: <http://www.gresources.com>##
19. Pillay K & Wijnbeek D. The Corporate University' Training and learning Solution for a South African Airline Industry, Journal of Human Resource Management. 2006: (4) 2. 29-38##
20. Dealtry R. Achieving integrated performance management with the corporate university, Journal of Workplace Learning. 2005: (17) 1/2. 65-78, doi.org/10.1108/13665620510574469##
21. Taghavi R. Mosadegh Khah M. Ahangar M & Ahmadvand A. Developing a Conceptual Model for Performance Measurement of Organizational Universities through Developed Scorecard Compound Approach. Journal of Research in Human Resources Management. 1396: 1(27): 1-20##
۲۲. Rajab Beagi M & Hamidi L . Corporate Uneversity. Journal of Management and Accounting Research. 1393: 9##
2۳. Mohamed O & Morsi M. Improving The Performance Of Industrial-Technical Schools In Egypt In The Light Of Corporate Schools Model: A Qualitative Study, European Scientific Journal August 2016 edition. 2016:(12)22 ISSN: 1857 – 7881. URL:<http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n22p266>##
2۴. Konovalenko S V & Grunhaug K. Coordinating Flows of Organisational Knowledge: The Role of the Corporate University, Russian Management

- Journa. 2017: 1 15(1), 68-51. C.51–68. doi: 10.21638/11701/spbu18.2017.103##
2۵. Sá Freire P de. Dandolini G A & de Souza J A. Implementation Process of Corporate University in Network (CUN). International Journal for Innovation Education and Research, 2017 ISSN:2411-2933. From <http://ijer.net/ijer/article/view/873##>
۲۶. Scarso E. Corporate universities as knowledge management tools, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems. 2017: (47) 4.538-554. doi.org/10.1108/VJKMS-12-2016-0074##
۲۷. Stefano P A. Pellizzoni E & Buganza T. The design process of corporate universities: a stakeholder approach, Journal of Workplace Learning. 2017: (29) 4.304-318, <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2016-0024##>
۲۸. Parshakov P & Shakina E A. With or without CU: A comparative study of efficiency of European and Russian corporate universities, Journal of Intellectual Capital. 2018: (19) 1.96-111, doi.org/10.1108/JIC-01-2017-0011##
29. Tong X. Perceptions of the value of training , extent of involvement in corporate university programs, level of organizational commitment, and the accountability of a corporate university program as viewed by managers in china.(dissertation) Human Resource Education. 2018: University of Illinois at Urbana-Champaign##
3۰. Chin, T., Yang, Y., Zhang, P., Yu, X., & Cao, L. (2019). Co-creation of Social Innovation: Corporate Universities as Innovative Strategies for Chinese Firms to Engage with Society. *Sustainability*, 11, 1438##
31. Taylor S. Corporate universities and redefinition of a medieval brand. International Higher Education. 2003: Available from www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/news30/test002##
32. News Channel. Uncertain status of alumni of the University of Petroleum. 1397. (Cited 1396). Available from: www.irinn.ir/fa/news/527994 ##
۳۳. Sharifzadeh M.Sh, Hoseani M & Ahmadi Gorji H. Backgrounds, Needs, and Policies of Transforming the Agricultural Higher Education System Along the Iranian Islamic Model of Progress, 5th Islamic Model of Progress Conference. 1395##
34. Higher Education Center For Cultural Heritage.(Cited 1397). 1397: Available from www.miras.ac.ir ##

35. Strauss A. L & Corbin J. Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. 1990: Sage##
36. Strauss A L & Corbin J. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 1998: 2nd Ed. Sage##
37. Craswell J.W. Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches. 2007: Translate. H Danaee fard. Tehran. Safar. 1394##
38. Regulation on the Establishment of Higher Education Institutions Affiliated with Governmental Organizations. ۱۳۶۴ . Available from <https://rc.majlis.ir.1398##>

خاستگاه‌های کسب شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان؛ تبیین مدل یادگیری غیررسمی^۱

علیرضا ستارداغی^{۲*}

حسن رضا زین آبادی^۳

حسین عباسیان^۴

بیژن عبداللهی^۵

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۰۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۱۴)

چکیده

توسعه همه جانبه تعلیم و تربیت در هر کشوری در گرو معلمان حرفه‌ای است؛ یکی از روش‌های مؤثر در پرورش حرفه‌ای معلمان بهره‌گیری ایشان از یادگیری‌های غیررسمی است. هدف اصلی از انجام این تحقیق شناسایی و اولویت بندی روش‌های یادگیری غیررسمی معلمان مدارس متوسطه است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، اکتشافی و از نظر ماهیت موضوعی، کاربردی - توسعه ای و یک مطالعه توصیفی تحلیلی است. در این پژوهش از رویکرد ترکیبی استفاده گردید. در بخش کیفی با استفاده از روش اکتشافی ضمن کدگذاری باز و محوری به شناسایی روش‌ها و شیوه یادگیری غیررسمی و در بخش کمی نیز با استفاده از روش پیمایش به شناخت وضعیت موجود شیوه‌های یادگیری غیررسمی معلمان پرداخته شد. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با نمونه گیری هدفمند (گلوله برفی) و از روش بازآزمون و توافق درون‌موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته و در بخش کمی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آن ۰.۹۰ به دست آمد. ۳۴۹ معلم به عنوان حجم نمونه به روش تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای و با استفاده از فرمول تعیین حجم کوکران از جامعه آماری (۳۷۲۴ نفر) برآورد شد. بر اساس یافته‌های پژوهش ۱۶ روش کسب شایستگی‌ها، شناسایی که در قالب ۵ طبقه تقسیم بندی گردید که عبارتند از: مباحثه با دیگران (شامل مؤلفه‌های استنباط از اظهار دیگران - یادگیری از طریق بحث‌ها و گفتگو - پیام‌های کلامی غیررسمی)، تعامل با هم‌تایان (شامل مؤلفه‌های پروژه‌های گروهی - فعالیت با دیگران - تسهیم تجرب - طوفان فکری)، رفتار (شامل مؤلفه‌های تقلید از دیگران - استنباط از رفتار دیگران - رفتار غیر بیانی تحسین برانگیز - رفتار غیر بیانی الزام آور)، فضای مجازی (شامل مؤلفه‌های جستجوی اینترنت - حضور در شبکه‌های اجتماعی) و تجربه (شامل مؤلفه‌های آزمون و خطا حین تدریس - حضور در محافل علمی خارج از مدرسه - بازخورد تدریس در کلاس).

واژه‌های کلیدی: آموزش غیر رسمی، یادگیری، یادگیری غیررسمی، معلمان

^۱ - این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد.

^۲ - دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، ایران. مسئول مکاتبات: sattari42@gmail.com

^۳ - دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، ایران.

^۴ - استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، ایران.

^۵ - استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، ایران.

۱- مقدمه

حدود هفت دهه از تحقیقات و حمایت‌های نظری دانشمندان برجسته‌ای همچون دیویی، فالت و لوین، در خصوص یادگیری غیررسمی در سازمان‌ها می‌گذرد، اما این اصطلاح تا زمان نولز (1950) یعنی پدر آندراگوژی و انتشار کتاب مشهورش با عنوان "آموزش غیررسمی بزرگسالان" رواج نیافت (۱). پس از آن نیز یادگیری مبتنی بر اجتماع، تجربه‌گرا و غیررسمی، به منابع و مجموعه‌های مشروع قانونی برای کسانی تبدیل شد که در یادگیری کارمدار، به دنبال توسعه ژنریک و آموزش مهارت‌های قابل انتقال، چند رشته‌ای، چندگانه و انتقال رمزها بودند (۱). برای تعریف یادگیری غیر رسمی به کارگیری مفهوم رسمیت مفید است. از دیدگاه ریچارد اسکات^۱ رسمیت عبارت است از اینکه تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات افراد کاملاً بر اساس قواعد و ضوابط دقیق، قبل از عمل و مستقل از ویژگی‌های شخصیتی و روابط افراد تعریف و نگارش شده باشد. در وضعیت رسمی، مجموعه‌ای از رویه‌ها و استانداردها برای تصمیم‌گیری و هدایت فعالیت‌ها تعریف می‌شود و مبنای تصمیم‌ها و رفتارها است (۲). یادگیری غیررسمی به فعالیت‌های آگاهانه کارکنان در محیط کار اشاره دارد که در نتیجه آن دانش و مهارت حرفه‌ای آنها رشد می‌کند و آزادی ایجاد تغییرات را به دست می‌آورند. معلمان برای یادگیری غیررسمی، به استراتژی‌هایی مانند استادی، مربیگری، شبکه‌سازی، مدل‌سازی، رهبری اثربخش و تسهیل ابعاد به هم پیوسته تیم‌ها، ویژگی‌ها و ظرفیت‌های فردی نیاز دارند. یادگیری غیررسمی بر خلاف یادگیری رسمی، می‌تواند هم برنامه‌ریزی شده و هم به صورت برنامه‌ریزی نشده، هم به صورت ساختار یافته و هم به صورت غیرساختار یافته باشد. نمونه‌هایی از یادگیری غیررسمی، مواردی مانند صحبت کردن و تشریح منابع با یکدیگر، جستجو در اینترنت، تجربه‌آموزی و آزمایش روش‌ها و ابزارهای جدید را شامل می‌شود. بیشترین اهمیت یادگیری غیررسمی به پرورش و رشد ویژگی‌های حرفه‌ای و تأثیر متقابل میان فعالیت‌های یادگیری غیررسمی، محیط یادگیری و ویژگی‌های کسانی که درگیر یادگیری شده‌اند، باز می‌گردد (۱).

Scott Richard.^۱

بین یادگیری غیررسمی و رسمی تفاوت‌هایی مطرح شده که برخی از مهم‌ترین آنها در جدول ۱ بیان گردیده است.

جدول ۱: ویژگی‌های یادگیری رسمی - غیررسمی

ردیف	یادگیری رسمی	یادگیری غیررسمی
۱	در محیط‌های آموزش رسمی رخ می‌دهد.	در محیط‌های غیررسمی و در تعاملات اجتماعی رخ می‌دهد.
۲	سازمان محور است؛ فرصت‌های یادگیری به‌طور هدفمند توسط سازمان فراهم می‌شود.	یادگیرنده محور است؛ یعنی خود فرد فعالیت‌ها و موقعیت‌های یادگیری‌اش را شکل می‌دهد.
۳	به‌طور آگاهانه برای آن برنامه‌ریزی می‌شود.	معمولاً ناآگاهانه، بی‌برنامه و نقشه پیشین است.
۴	به مدرک و درجه ختم می‌شود.	هدف دریافت مدرک و درجه نمی‌باشد.

(منبع: ۲)

در حال حاضر تغییرات فزاینده در عرصه مشاغل و نقش‌های اجتماعی از قبیل نقش معلمی باعث شده تا شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز آنها در سازمان‌ها دچار دگرگونی و توسعه گردد. با توجه به انتظارات جدید از نقش‌ها و بازتعریف آنها براساس تحولات محیطی، نیاز مبرم به بازتعریف شایستگی‌های مرتبط با آنها از هر زمان دیگری آشکارتر و الزامی‌تر شده است. بی‌شک یکی از مسایل اساسی در این زمینه نحوه و چگونگی فراگیری شایستگی‌های دانشی، مهارتی و نگرشی است. برای تربیت و پرورش شایستگی‌های معلمان دیدگاه‌های مختلفی از قبیل رفتارگرایی، شناخت‌گرایی، شناختی اجتماعی و سازاگرایی وجود دارد؛ در این میان اتخاذ رویکرد مناسب: یادگیری رسمی یا غیر رسمی، می‌تواند در شکل‌گیری آنها اثر بسزایی داشته و نیازهای روز جامعه معلمان را تأمین کند. در این راستا پژوهش پیش رو با طرح پرسش‌های زیر شکل گرفت.

۱. روش‌های یادگیری‌های غیررسمی معلمان در مدارس متوسطه کدام است؟

۲. رتبه بندی روش‌های مورد استفاده در یادگیری غیررسمی معلمان چگونه است؟

بی‌توجهی به بحث یادگیری غیررسمی، موجب هدر رفتن منابع مالی و انسانی سازمان‌ها و عدم دستیابی و یا کند شدن روند نیل به راهبردهای سازمان در رسیدن به اهداف چشم‌انداز خود می‌شود

مبانی نظری پژوهش

برای شناخت صحیح و درک درست یادگیری غیررسمی می‌بایست مفاهیم آموزش رسمی و غیررسمی مشخص و آشکار گردد. اصطلاح آموزش غیررسمی توسط جان دیویی^۱ (در غرب) به کار

^۱ Dewey, J.

گرفته شد و بعداً مالکوم نوولز با انتشار کتاب آموزش غیررسمی بزرگسالان در سال ۱۹۵۰، به طرح مستقیم آن پرداخت. از این رو مفهوم آموزش غیررسمی، اصطلاحی نوپدید به شمار می رود و برداشت افراد صاحب نظر در این زمینه، هنوز به وفاق کامل و وحدت نظر نرسیده است (۳). کومبز به عنوان یکی از اولین نظریه پردازان آموزش غیررسمی، این آموزش را به شرح زیر، تعریف می کند: "آموزش غیررسمی، عبارت از هرگونه آموزش منظم و سازمان یافته، خارج از چارچوب نظام آموزش رسمی است که فرصت یادگیری را برای فرد فراهم می آورد" (۳).

یونیسف^۱ در تعریفی که در سال ۲۰۰۵ از آموزش غیررسمی ارائه کرده است، این آموزش را آموزشی برای تمامی سنین، و رفع نیازهای پدید آمده افراد می داند. تعریف یونیسف در این رابطه، به قرار زیر است: "تعلیم و تربیت غیررسمی، تعلیم و تربیت و برنامه های آموزشی سازمان یافته نظاممند و کیفی خارج از نظام آموزش و پرورش رسمی است که دارای اهدافی آگاهانه برای دستیابی به نیازهای آموزشی خاص کودکان، جوانان و بزرگسالان، می باشد." اسپین^۲ و چپمن^۳ تأکید می ورزند که در آموزش غیررسمی که معمولاً "در بیرون از مدرسه صورت می پذیرد، به سبب آن که محتوای آموزشی با توجه به نیاز فراگیران تهیه و تدوین شده و از ساختمندی کمتری برخوردار است، انگیزه درونی فراگیران را معطوف به خود کرده، آنان با علاقه بیشتری به این آموزش، می پردازند. بنابراین در یک جمع بندی اجمالی، می توان نتیجه گرفت، آموزش غیررسمی اصطلاحی کلی است که به آموزش هایی که خارج از مدرسه شکل می گیرند، اطلاق می شود، عرصه آموزش اخیر، عرصه گسترده و وسیعی است، این آموزش از طریق رسانه های جمعی (تلویزیون، بازی های ویدیویی، نشریات و مانند آنها)، موزه ها، کتابخانه ها، باغ وحش، فعالیت های گروهی در نهاد های فرهنگی و دیگر سازمان های موجود در جامعه، محقق می شود (۳). اگر آموزش رسمی و غیررسمی را به لحاظ هدف، تمرکز، برنامه درسی، چگونگی اجرا، زمان، سازمان، تأثیرپذیری از ویژگی های شخصیتی افراد، میزان انگیزه، شرایط تحقق، میزان تعامل یادگیرنده و یاد دهنده، ارزشیابی، میزان یادگیری، هزینه، بازده و محدودیت های فرارو، به شکل تطبیقی بررسی شوند، نتایج زیر حاصل می گردد.

UNICEF.^۱

Aspin, D..^۲

Chapman, J..^۳

جدول ۲: تفاوت آموزش رسمی با آموزش غیررسمی

ردیف	از لحاظ	آموزش رسمی	آموزش غیررسمی
۱	هدف	اخذ مدرک	فاقد مدرک
۲	تمرکزگرایی	ملاحظه می‌شود	ملاحظه نمی‌شود
۳	برنامه آموزشی	مشخص	مبتنی بر نیاز عملی
۴	چگونگی اجرا	از پیش تعیین شده	بدون برنامه‌ریزی و تصادفی
۵	زمان	زمان طولانی	زمان طولانی نیست
۶	سازمان آموزش	رسمی، سلسله مراتبی و کنترل بیرونی	فاقد رسمیت، سلسله مراتب و خودکنترلی
۷	تأثیرپذیری مباحث	متأثر از ویژگی‌های شخصیتی افراد نیست	تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی افراد قرار دارد
۸	انگیزه	نسبی	قابل توجه
۹	برای تحقق	نیازمند مدرسه	نیاز به مکان خاصی ندارد
۱۰	تعامل	تعامل چندانی بین فراگیر و یاددهنده وجود ندارد	نیازمند تعامل یاددهنده و یادگیرنده است
۱۱	ارزشیابی	به شکل بیرونی	درونی و به صورت خودارزیابی
۱۲	میزان یادگیری	نسبی	قابل توجه و عمیق
۱۳	هزینه	زیاد	کم
۱۴	بازده	کم	زیاد
۱۵	محدودیت‌ها	با برخی محدودیت‌های قانونی و عرفی مواجه است	فاقد محدودیت‌های معمول

(منبع : ۳)

یادگیری غیر رسمی

اهمیت یادگیری غیررسمی در ترویج مهارت‌های حرفه ای بوده و بر اثر متقابل بین تعاملات یادگیری غیررسمی و محیط و ویژگی‌های افراد تمرکز دارد. یادگیری غیررسمی زمانی رخ می‌دهد که یادگیرنده ترغیب می‌شود تا به شیوه‌ای خودآموز چیزی را فرا بگیرد. ویژگی‌های یادگیری رسمی و غیررسمی معمولاً براساس فرآیند، موقعیت، محیط، هدف و زمینه توصیف می‌شوند. در حالی که یادگیری رسمی عموماً در موقعیت مشخص (مدرسه، دانشگاه یا کالج) رخ می‌دهد و هدف خاصی را دنبال می‌کند (درجه، دیپلم، مدرک). یادگیری رسمی معمولاً شیوه‌های مختلف یادگیری را به همراه

ندارد و دانش محور است، اما یادگیری غیررسمی ساده تر بوده و تمرکزش به طور خاص بر علاقه، الویت‌ها و نیازهای یادگیرنده است. بر اساس تعریفی، یادگیری غیررسمی، جنبه‌ای از یادگیری از محیط کار است که به طور خاص شامل فعالیت‌های یادگیرنده‌ای است که توسط افراد در محیط کار آغاز شده و نتیجه آن توسعه دانش و مهارت‌های فنی آنهاست؛ همچنین براساس ادعاهای موجود یادگیری غیررسمی، از رایج ترین انواع یادگیری در محیط کار است (۴). یادگیری غیررسمی فرایندی طبیعی عمدی یا غیر عمدی است که به صورت روزانه ممکن است رخ دهد. یادگیری غیررسمی کمتر سازماندهی شده و ساختارمند است و ممکن است شامل همه فعالیت‌های قلمرو خانواده، محیط کار و در طول زندگی یک فرد باشند. یادگیری غیررسمی شامل یادگیری خود هدایتی، یادگیری از طریق انجام دادن وظایف، یادگیری از طریق مشاهده، تأمل، مطالعه کتاب و صحبت با همکاران است. به بیانی دیگر، به فرایندهای آگاهانه و ناآگاهانه روزانه که به کسب شایستگی‌ها منجر می‌شود، یادگیری غیر رسمی گفته می‌شود. این یادگیری بیشتر تصادفی است و ممکن است توسط یادگیرنده قابل شناسایی نباشد (۲). بخش وسیعی از یادگیری غیررسمی معلمان در محل کار رخ می‌دهد و شاید دلیل اصلی آن، تخصصی بودن محیط آموزشی است، زیرا معلم بلافاصله پس از برخورد با مسائل، پاسخ آن‌ها را جستجو می‌کند. بنابراین یادگیری در محیط کار، مزایای خاصی برای معلمان دارد؛ یادگیری در محل کار، فعالیت‌های ساختار یافته و غیرساختار یافته شغلی را شامل می‌شود که قابلیت‌های جدید و لازم برای انجام دادن کار اثربخش در محل کار به موجب آن رشد می‌یابد. این شکل از یادگیری بیشتر تجربی است و جریانی منطقی، عمل و اندیشه را دنبال می‌کند (۱). بی توجهی به بحث یادگیری غیررسمی، موجب هدر رفتن منابع مالی و انسانی سازمانها و عدم دستیابی و یا کند شدن روند نیل به راهبردهای سازمان در رسیدن به اهداف چشم انداز خود می‌شود. بنابراین، بررسی یادگیری رسمی و غیررسمی، مشخص کردن ابعاد و مؤلفه های برتر یادگیری و به کار بستن این روش‌های برتر، موجب صرفه جویی در صرف منابع مالی، بهره گیری از بیشترین توان نیروی انسانی، افزایش سطح علمی و عملی کارکنان و حرکت سریعتر در دستیابی به چشم اندازهای راهبردهای سازمان می‌شود. بنابر آنچه بیان گردید و از آنجا که امروزه نیروی انسانی به عنوان عامل راهبردی و تعیین کننده در همه کشورهای و سازمانها مطرح است. مطالعات انجام شده توسط گرتنر^۱، در خصوص یادگیری غیررسمی نشان می‌دهد، بزرگسالان صدها ساعت درگیر یادگیری غیر رسمی هستند(۴).

مدل‌های یادگیری غیر رسمی

- مدل یادگیری غیررسمی مارسیک و واتکینز^۱ (۱۹۹۷)

مارسیک و واتکینز در مدل خود عنوان می‌کنند که یادگیری غیررسمی برخلاف یادگیری رسمی، می‌تواند برنامه ریزی شده و هم برنامه ریزی نشده، ساختار یافته یا ساختار نیافته باشد. این دو، مدل یادگیری غیر رسمی ضمنی را تدوین کردند که بر منطق بنیادی مبتنی بود. این مدل رفتار فرد را در تعامل با محیط در نظر می‌گیرد (۵).

- مدل جانسون^۲ (۱۹۹۹)

جانسون مدلی چهار مرحله‌ای تدوین کرد که به ارزیابی سطوح فردی شناخت و پختگی عاطفی در ارتباط با رفتار سازمانی می‌پردازد. این چهار مرحله با تعاملات فردی آشکار می‌شود و عبارت است از: مرحله خود محوری^۳، مرحله حمایتی^۴، مرحله فرمانبرداری^۵ و مرحله پویایی^۶ (۶).

- مدل کسه و همکاران^۷ (۱۹۹۹)

کسه و همکارانش در مدل یادگیری غیررسمی خود که به عنوان یادگیری غیررسمی در محل کار معروف است بیان می‌کنند که این جریان منطقی با موقعیت‌های شغلی چالش برانگیز آغاز می‌شود و مجموعه‌ای هشت مرحله‌ای را در بر می‌گیرد که به مراحل فرایند حل مساله شباهت زیادی دارند (۷).

- مدل ونگر^۸ (۲۰۰۲)

به عقیده ونگر، جوامع فعال، گروه‌هایی هستند که دارای علایق مشترک نسبت به یک موضوع می‌باشند، و دانش و مهارت خود را در این زمینه با تعاملی دائمی تعمیق می‌بخشند. این نظریه به دلیل رویکرد اجتماعی به مقوله یادگیری، توجه بسیاری را در زمینه‌های مختلف علوم اجتماعی برانگیخت. در این رویکرد، یادگیری و فعالیت‌های اجتماعی متمایز نشده‌اند و یا به عبارت دیگر، یادگیری همراه و هم مقصد است (۸).

Marsick & Watkins^۱

Jhonson^۲

Egocentric^۳

Protective^۴

Compliant^۵

Dynamic^۶

Cseh, et al^۷

Wenger^۸

- مدل یادگیری غیررسمی لوهمن (۲۰۰۶)

لوهمن مدل خود را در قالب پژوهشی مبنی بر بررسی عوامل تأثیرگذار بر مشارکت معلمان در فعالیتهای یادگیری غیررسمی، ارائه داد. یافته های این پژوهش حاوی سه رهیافت برای تسهیل راهبردی طراحی می شوند تا کارکنان درحیطه های کاری یا فنی مشابه هم، در مجاورت یکدیگر قرارگیرند (۹).

- مدل پویای یادگیری غیر رسمی (۲۰۱۰)

این مدل از چهار عنصر تشکیل شده است که این عناصر جدای از یکدیگر نیستند و باید به عنوان بخشی از یک زمینه بزرگتری از ویژگی های سازمانی و فردی که می تواند فرایند یادگیری غیر رسمی را تشویق و یا محدود کند، در نظر گرفته شود. این چهار عنصر عبارتند از: نیت یادگیری، بهبود و توسعه؛ تجربه و عمل؛ بازخورد؛ و تامل (۱۰).

- مدل اروت^۱ (۲۰۱۱)

اروت در ارائه مدل خود عنوان می کند که امروزه ایجاد فرصت های یادگیری برای معلمان و مدیران در مدارس یک چالش بزرگ است. در اکثر کشورها هم بین تئوری و عمل ارتباطی وجود ندارد. وی معتقد است تاثیر منابع و روش های یادگیری غیررسمی بر کارکنان و مدیران بیشتر از منابع و روش های یادگیری رسمی است (۱۱).

آنچه از بررسی یادگیری رسمی و غیررسمی مسلم است، تفاوت فاحش سطح این دو نوع یادگیری است. تمام تحقیقات نشان می دهند بیشترین سهم یادگیری از روش غیررسمی حاصل می شود. با این حال آنچه عملاً در حال وقوع است تمرکز و صرف هزینه بر روی یادگیری های رسمی است، بنابراین می توان به لزوم تمرکز و پژوهش در رابطه با بررسی وضعیت یادگیری رسمی و غیررسمی پی برد؛ این امر می تواند زمینه کاهش هزینه های سازمان، ارتقای بیش از پیش توان علمی و عملی کارکنان را فراهم آورد (۴). در این ارتباط پژوهشگران مطالعاتی انجام داده اند که به ذکر چندی اشاره می گردد. باشکوه و پورامینی (۱۳۹۶)، در پژوهشی عنوان کردند که یادگیری از طریق انجام کار بیشترین اهمیت را در بین منابع یادگیری داشته و یادگیری از طریق تعاملات اجتماعی، و آموزش و انتشارات به ترتیب در مراتب بعدی قرار دارند (۱۲). زراعت کار و همکاران (۱۳۹۵)، نیز در پژوهشی نشان دادند روش های یادگیری از طریق تعامل با مشاوران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی، یادگیری از طریق گفتگو با مشاور- معلم باتجربه و یادگیری از طریق مطالعه کتاب ها، مقالات و منابع علمی و یادگیری از شکست های کاری چهار روش یادگیری غیررسمی با اولویت بالاتر در بین مدیران منابع انسانی بوده است (۲). صالحی عمران و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهش خود نشان داد که بین نقش آموزش عالی و

محیط شغلی در پرورش شایستگی‌های شغلی کلیدی، از طریق یادگیری‌های غیررسمی حاصل از تعاملات اجتماعی، تفاوت معناداری وجود دارد (۱۳). حسرتی و هاشمی (۱۳۸۹)، در پژوهشی نشان دادند که روش‌هایی مانند کار تیمی، شناخت موضوعات آموزشی و پژوهشی، کار با اساتید راهنما و مشاور، می‌تواند عواملی در تربیت و یادگیری غیر رسمی دانشجویان باشد (۱۴). نادی و سجادیان (۱۳۸۸)، در پژوهشی نشان دادند که میانگین استفاده از فعالیت‌های یادگیری غیررسمی معلمان دوره دبیرستان بیش از معلمان دوره‌های دیگر است (۱). در بین پژوهش‌های خارجی همسو با یافته‌های پژوهش حاضر، نیز، ترزرجونز^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی نشان دادند که فناوری اطلاعات و تبادل اطلاعات مجازی بین کارکنان بر یادگیری غیررسمی تاثیر معناداری دارد. پرستریدج^۲ (۲۰۱۹)، نشان داده است که استفاده از شبکه‌های رسانه‌ای به عنوان ابزاری برای یادگیری غیررسمی مد نظر قرار می‌گیرد که می‌تواند در صورت تخصصی بودن به یادگیری حرفه‌ای معلمان و بهبود صلاحیت حرفه‌ای آنها بینجامد. مارسیک و نیمان^۳ (۲۰۱۸)، اذعان داشتند که در مشارکت با دیگران و در حین تعامل افراد بزرگسال یادگیری فعالیت‌های دارند. و کراسولی^۴ و همکاران (۲۰۱۸)، نشان داده‌اند که پیامدهای یادگیری غیر رسمی را می‌توان شامل رفتار، مهارت، دانش و عملکرد عنوان کرد. کیندت^۵ و همکاران (۲۰۱۶) اظهار داشتند که توسعه حرفه‌ای معلمان که شامل ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای و تخصصی، صلاحیت‌های عمومی و نگرشی و همچنین مهارتی و دانشی است که بر یادگیری غیر رسمی آنها تاثیر می‌گذارد.

با مرور مبانی نظری، می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که یادگیری غیر رسمی نقش بسیار مهمی در افزایش دانش و مهارت معلمان می‌تواند ایفا کند. همچنین افراد زمانی یاد می‌گیرند که محرکی برای پاسخ داشته باشند. این محرک‌ها عوامل ناگهانی و بی‌مقدمه‌ای هستند که یادگیرنده را تحت فشار قرار می‌دهد تا بر مبنای درک خود از محرک‌ها تصمیم‌گیری کند. بنابراین در پرتو این نوع نگاه، یادگیری غیررسمی را از آموزش جدا می‌کند و به تعریف چارچوبی برای مطالعه یادگیری غیررسمی به ویژه در محیط کار کمک می‌کند (۲). یادگیری غیر رسمی در واقع، نوعی یادگیری است که بر مبنای شرایط واقعی رخ می‌دهد. در تحقیق حاضر از سوابق پژوهشی در این زمینه استفاده شد. با توجه به بررسی به عمل آمده به نظر می‌رسد تحقیقات کافی پیرامون روش‌های یادگیری‌های غیر رسمی معلمان در ایران

Treasure-Jones.^۱

Prestridge.^۲

& Neaman Marsick.^۳

Cerasoli.^۴

Kyndt.^۵

صورت نگرفته است؛ از این رو انجام مطالعات بیشتر در این زمینه به منظور افزایش مهارت هر چه بیشتر معلمان و ارتقای حرفه‌ای ایشان ضروری است.

۲- روش پژوهش

در این مطالعه از رویکرد ترکیبی^۱ استفاده شده است. در بخش کیفی با استفاده از روش اکتشافی به بررسی زمینه مورد مطالعه (معلمان مدارس متوسطه دوم شهر کرج) از حیث متغیر یادگیری غیررسمی پرداخته شده و در بخش کمی نیز با استفاده از روش پیمایش به شناخت وضعیت موجود شیوه‌های یادگیری غیررسمی معلمان و آزمون الگوی طراحی شده اقدام گردیده است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، اکتشافی و از نظر ماهیت موضوعی، کاربردی - توسعه‌ای و یک مطالعه توصیفی تحلیلی است.

بخش کیفی

در این بخش با استفاده از روش اکتشافی ضمن کدگذاری باز و محوری به شناسایی روش‌ها و شیوه‌های یادگیری غیررسمی معلمان اقدام و مراحل مختلفی به شرح زیر انجام گرفته: الف) طراحی سوالات مصاحبه؛ ب) انتخاب افراد برای مصاحبه؛ ج) ضبط و پیاده‌سازی مصاحبه‌ها؛ د) تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام شده. برای انجام مصاحبه در این پژوهش، ۲۰ نفر از خبرگان با نمونه‌گیری هدفمند (گلوله برفی) شامل: ۷ نفر از سازمان آموزش و پرورش (بخش متوسطه)، ۶ نفر از معلمان خبره و ۷ نفر از اساتید دانشگاه فرهنگیان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. بعد از انجام ۲۰ مصاحبه نیمه ساختار یافته، با توجه به اینکه عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار شدند و پژوهشگر به اشباع^۲ رسید، یعنی داده‌های جدید با داده‌هایی که قبلاً "جمع آوری شده، تفاوتی نداشت و اشباع حاصل شد، مصاحبه‌ها متوقف گردید. برای حصول اطمینان از روایی ابزار در بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. در این بخش از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شد. برای محاسبه میزان پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری شد. سپس گدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. در هر کدام از مصاحبه‌ها،

^۱ Mixed approach

^۲ Saturation.

کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه بودند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص گردیده و با استفاده از فرمول زیر :

$$\text{درصد پایایی} = \frac{2 \left(\text{تعداد توافقات} \right)}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

ضریب پایایی بین کدگذاری‌های انجام شده ۸۱.۳ درصد به دست آمد که بیانگر قابل قبول بودن آن است. همچنین برای محاسبه میزان پایایی با روش توافق درون موضوعی بین دو کدگذار ۱، از یکی از اساتید مدیریت آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به‌عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و با استفاده از فرمول مذکور ، درصد توافق درون موضوعی ۷۱.۱ درصد به دست آمد که حاکی از قابل قبول بودن آن می‌باشد.

بخش کمی

در این بخش با استفاده از روش پیمایش به شناسایی وضعیت موجود شیوه‌های یادگیری غیررسمی معلمان مدارس متوسطه دوم پرداخته شده و در این راستا مراحل : الف) طراحی ابزار تناسب سنجی ؛ ب) تعیین ابزار و پرسشنامه‌های پژوهش ؛ ج) اجرای آزمایشی ابزارهای پژوهش ؛ د) اجرای نهایی ابزارهای پژوهش ؛ انجام گرفت . با توجه به مشخص شدن مولفه‌های سازنده یادگیری غیررسمی معلمان ، در ادامه با ارائه این مولفه‌ها به افراد مورد مصاحبه نظرات افراد در مورد کدگذاری‌های انجام شده در قالب پرسشنامه تناسب سنجی مورد بررسی قرار گرفت ؛ و با اخذ رای مثبت مصاحبه‌شوندگان در مورد صحت این ابعاد در اندازه‌گیری این سازه، ابزار آن برای اجرا آماده شد. ضمناً با مشاوره‌های متعدد با اساتید راهنما، مشاور و در برخی موارد افراد مورد مصاحبه در طراحی سوالات پرسشنامه به روایی محتوایی ابزار نیز توجه جدی معطوف گردید. سپس ابزار آماده شده به صورت آزمایشی بر روی سی نفر از معلمان مدارس متوسطه دوم کرج اجرا شد ؛ تا ابهامات احتمالی در سوالات مشخص و ضمناً روایی و اعتبار ابزار پژوهش نیز مورد بررسی قرار گیرد. به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری ۲، محتوایی ۳ استفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه‌ها قبل از توزیع توسط پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفت. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های CVI و CVR و به کمک ده نفر از خبرگان شامل اعضای مصاحبه‌شونده، خبرگان دانشگاهی، چند نفر از آزمودنی‌ها و ... محتوای پرسشنامه از نظر سؤال‌های اضافی و یا اصلاح سؤال‌ها مورد بررسی قرار گرفت ؛ و برخی اصلاحات لازم در خصوص تعدادی از گویه‌ها انجام شد. همچنین برای اطمینان از

Inter coder reliability (ICR).^۱

Faced Validity.^۲

Content Validity.^۳

پایایی، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن ۰.۹۰ به دست آمد که حاکی از پایایی بسیار مطلوب پرسشنامه بود. جامعه آماری بخش کمی کلیه معلمان مدارس متوسطه دوم شهر کرج به تعداد ۳۷۲۴ نفر می باشند. در بخش کمی نمونه برآورد شده با استفاده از فرمول کوکران، به میزان ۳۴۹ نفر تعیین و از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای استفاده گردید. پرسشنامه‌ی تنظیمی برای سنجش سازه روش‌های یادگیری غیررسمی معلمان بر اساس سؤالات بسته (طیف پنج گزینه‌ای لیکرت) با ۴۸ سؤال در یک نسخه جامع تهیه گردید که شامل: الف - سؤالات جمعیت شناختی ب - سؤالات مربوط به روش‌های یادگیری غیررسمی.

۳- یافته‌های پژوهش

همانطور که در روش تحقیق تشریح شد، یافته‌های به دست آمده در دو بخش کیفی و کمی ارائه می‌گردد.

یافته‌های بخش کیفی

تحلیل داده‌ها با استخراج مفاهیم و مقوله‌ها آغاز گردید (کدگذاری باز) و مفاهیم و مقوله‌های بی‌ربط و تکراری حذف گردیدند. برای شناسایی روشهای یادگیری غیررسمی معلمان، تحلیل اطلاعات بر اساس کدگذاری باز و محوری به شرح زیر انجام گرفت.

مرحله اول: استخراج شواهد گفتاری

برای تحلیل داده‌ها، متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی پیاده سازی شده، و سپس شواهد از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. در جدول ۳ برخی از شواهد گفتاری آورده شده است.

جدول ۳: نمونه‌ای از شواهد گفتاری

کد	شواهد گفتاری
م ۳۴	معلمان از طریق گوش دادن به سخنان دیگران از آنها یاد می‌گیرند.
م ۳۵	صحبت با افراد ذی صلاح و صاحب نظر در امور آموزشی می‌تواند باعث هم افزایی اطلاعات شود.
م ۳۶	معلمان به اظهارات همکاران خود، خوب گوش می‌دهند.
م ۳۷	از طریق همکاران و گفتگوهای روزمره نیز اتفاق می‌افتد.
م ۳۸	سر کلاس برخی مواقع از دانش آموزان به شکل تصادفی و در بحث‌های کلاسی یاد می‌گیریم.
م ۳۹	در صحبت با همکاران در محیط مدرسه در ساعات زنگ تفریح و از گفتگوهای با همدیگر یاد می‌گرفتیم.

مرحله دوم : مفهوم پردازی

منظور از مفهوم پردازی این است که مورد مشاهده‌ای، جمله ای یا پاراگرافی را بر می‌داریم و به اجزائی تقسیم می‌کنیم و به هر یک از حوادث، نظرها یا رخدادها نامی تخصیص می‌دهیم ، برجسی می‌کنیم که یا نشانه آن است یا به جای آن می‌نشیند (۱۵) در جدول ۴ بخشی از مفهوم پردازی آورده شده است.

جدول ۴ : نمونه‌ای از مفهوم پردازی

کد	شواهد گفتاری	مفاهیم
م ۳۴	معلم از طریق گوش دادن به سخنان دیگران از آنها یاد می‌گیرند.	توجه به اظهارات دیگران
م ۳۵	صحبت با افراد ذی صلاح و صاحب نظر در امور آموزشی می‌تواند باعث هم افزایی اطلاعات شود .	اظهارات افراد خبره و صاحب نظر
م ۳۶	معلم به اظهارات همکاران خود ، خوب گوش می‌دهند.	توجه به اظهارات همکاران
م ۳۷	از طریق همکاران و گفتگوهای روزمره نیز اتفاق می‌افتد .	گفتگوهای روزمره
م ۳۸	سر کلاس برخی مواقع از دانش آموزان به شکل تصادفی و در بحث های کلاسی یاد می‌گرفتم .	بحث‌های کلاسی با شاگردان
م ۳۹	در صحبت با همکاران در محیط مدرسه در ساعات زنگ تفریح و از گفتگوهای با همدیگر یاد می‌گرفتیم .	گفتگو با همکاران

مرحله سوم : مقوله بندی

در مرحله آخر از فرایند تحلیل کیفی ، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرارگرفت و با پیوند دادن مفاهیم (کدگذاری باز)، مؤلفه ها (کدگذاری محوری) مشخص شد. در جدول ۵ نمونه ای از مقوله‌های مربوط به روش‌های یادگیری غیررسمی و مفاهیم مرتبط با آن‌ها بیان شده است

جدول ۵ : نمونه‌ای از مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با آن‌ها

مقوله ها	مفاهیم
توجه به اظهارات دیگران	توجه به اظهارات دیگران
اظهارات افراد خبره و صاحب نظر	استنباط از اظهارنظر دیگران
توجه به اظهارات همکاران	توجه به اظهارات همکاران
گفتگوهای روزمره	گفتگوهای روزمره
بحث‌های کلاسی با شاگردان	یادگیری از طریق بحث‌ها و گفتگوها
گفتگو با همکاران	گفتگو با همکاران

در نهایت بر اساس یافته های فوق ابعاد نهایی سازه روش های یادگیری غیررسمی معلمان در این پژوهش به پنج طبقه (بعد) تقسیم گردید. در شکل ۱ چارچوب روش های یادگیری غیررسمی نشان داده شده است.

روشهای یادگیری	ابعاد	یادگیر
استنباط از اظهار نظر دیگران ، یادگیری از طریق بحث ها و گفتگوها ، پیام های کلامی غیررسمی.	مباحثه با دیگران	یادگیری غیررسمی
پروژه های گروهی ، فعالیت با دیگران ، تسهیم تجارب ، طوفان فکری.	تعامل با همتایان	
الگوبرداری از دیگران ، استنباط از رفتار دیگران ، رفتار غیر بیانی تحسین برانگیز ، رفتار غیر بیانی الزام آور.	رفتار	
جستجوی اینترنت ، حضور در شبکه های اجتماعی .	فضای مجازی	
آزمون و خطا حین تدریس ، حضور در محافل علمی خارج از مدرسه ، بازخورد تدریس در کلاس.	تجربه	

شکل ۱: ابعاد و مؤلفه های روش های یادگیری غیررسمی (منبع: نگارندگان)

بعد اول: مباحثه با دیگران (شامل ۹ گویه) که ناظر بر گفتگو و بحث با یاران آموزشی در مدرسه از جمله همکاران ، مدیریت ، شاگردان ، خبرگان و صاحب نظران عرصه تعلیم و تربیت و همچنین استنباط از پیام های غیررسمی حاوی موضوعات آموزشی ، موجود در شبکه های مجازی ، را در بر می گیرد. بعد دوم: تعامل با دیگران (شامل ۱۲ گویه) که بیانگر فعالیت های گروهی با همکاران در مدرسه ، مشارکت در فعالیت های آموزشی و مناسبتی ، به اشتراک گذاری تجارب با همکاران و همچنین حضور در جلسات طوفان فکری است. بعد سوم: رفتار (شامل ۱۲ گویه) که حاکی از الگوبرداری و تقلید از رفتارهای خوب و تحسین برانگیز همکاران و مدیریت مدرسه ، تحلیل رفتار و منش همکاران ، تأثیر پذیری از رفتارهای

دستوری مدیریت و رویه‌های ابلاغی از سوی سازمان آموزش و پرورش است. بعد چهارم: فضای مجازی (شامل ۶ گویه) که ناظر بر جستجوی موضوعات آموزشی در سایت‌های علمی - اینترنتی، حضور در شبکه‌های اجتماعی وابسته به مدرسه و سایر شبکه‌ها با موضوعات آموزشی می‌باشد. بعد پنجم: تجربه (شامل ۹ گویه) که بیانگر بهره‌گیری از آزمون و خطا هنگام تدریس، تجربه کردن اقدام تدریسی، حضور در همایش‌ها، محافل و مناظره‌های علمی خارج از مدرسه، استفاده از نتایج آموزشی دانش آموزان و بازخورد تدریس در کلاس می‌باشد.

یافته‌های بخش کمی

اطلاعات جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها براساس جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه‌ی خدمت در جدول زیر توصیف شده است.

جدول ۶: اطلاعات جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها

مرد		زن		جنسیت	
۴۱.۷ درصد		۵۸.۳ درصد			
بالاتر از ۵۰ سال	۴۴ تا ۵۰ سال	۳۷ تا ۴۳ سال	۳۰ تا ۳۶ سال	زیر ۳۰ سال	سن
۱۵.۴ درصد	۳۹.۷ درصد	۳۱.۴ درصد	۱۰ درصد	۳.۴ درصد	
دکتری		کارشناسی ارشد	کارشناسی	کاردانی	میزان تحصیلات
۸.۳ درصد		۴۸.۳ درصد	۴۱.۴ درصد	۲ درصد	
۳۰ تا ۲۱ سال		۱۱ تا ۲۰ سال		۱ تا ۱۰ سال	سابقه‌ی خدمت
۶۴.۹ درصد		۲۵.۷ درصد		۹.۴ درصد	

شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

جدول زیر، مشخصه‌های آماری همچون میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی را برای روش‌های یادگیری‌های غیررسمی معلمان متوسطه دوم شهر کرج نشان می‌دهد. همچنین، با توجه به مقادیر چولگی و کشیدگی که در بازه‌ی معقولی برای حدس برنرمال بودن داده‌ها قرار دارند، می‌توان فرض نرمال بودن داده‌ها را مطرح کرده و پذیرفت.

جدول ۷: مشخصه‌های آماری روش‌های یادگیری غیررسمی

سازه	بعد	مولفه	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
روش‌های یادگیری غیررسمی	مباحثه با دیگران	استنباط از اظهارنظر دیگران	۳.۷۹	۰.۷۸	-۰.۴۱	۰.۰۳
		از طریق بحث‌ها و گفتگوها	۳.۷۲	۰.۸۴	-۰.۶۴	۰.۵۳
		پیام‌های کلامی غیررسمی	۳.۷۳	۰.۷۶	-۰.۴۳	۰.۱۶
	تعامل با هم‌تایان	پروژه‌های گروهی	۳.۵۷	۰.۸۶	-۰.۲۸	-۰.۱۹
		فعالیت با دیگران	۳.۷۰	۰.۷۸	-۰.۲۳	-۰.۶۴
		تسهیم تجارب	۳.۶۳	۰.۸۲	-۰.۴۱	-۰.۲۲
		طوفان فکری	۳.۰۵	۱.۱۸	-۰.۱۰	-۰.۹۹
	رفتار	الگوپردازی از دیگران	۳.۳۶	۰.۹۲	-۰.۱۷	-۰.۲۸
		استنباط از رفتار دیگران	۳.۷۳	۰.۹۰	-۰.۰۷	-۰.۹۴
		رفتار غیربیانی تحسین برانگیز	۳.۶۴	۰.۸۳	-۰.۲۱	-۰.۳۹
		رفتار غیربیانی الزام‌آور	۳.۳۶	۰.۸۴	-۰.۱۲	۰.۰۰
	فضای مجازی	جستجوی اینترنت	۳.۶۶	۰.۸۶	-۰.۱۵	-۰.۴۸
		حضور در شبکه‌های اجتماعی	۳.۶۰	۰.۸۵	-۰.۰۸	-۰.۵۷
	تجربه	آزمون و خطا حین تدریس	۳.۷۱	۰.۸۷	-۰.۳۲	-۰.۵۹
		حضور در محافل علمی	۳.۳۱	۰.۸۹	-۰.۰۹	-۰.۱۹
بازخورد تدریس در کلاس		۳.۶۰	۰.۸۴	-۰.۴۸	۰.۱۶	

همچنین در این پژوهش به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کالموگروف-اسمیرنف استفاده شد که نتایج حاصل با توجه به سطح معناداری که بیشتر از ۰.۰۵ بود، حاکی از نرمال بودن توزیع داده‌ها می‌باشد.

شناخت وضعیت موجود روش‌های یادگیری غیررسمی

در ادامه برای بررسی وضع موجود مؤلفه‌های روش‌های یادگیری غیررسمی معلمان، با توجه به مقیاس فاصله‌ای متغیرها از آزمون t استفاده شد. در این قسمت با توجه به اینکه مقیاس ۵ درجه‌ای است، ارزش عددی برای مقایسه با آماره تی را عدد ۳ در نظر گرفتیم. در ادامه فرض صفر و پژوهش برای هر سوال آورده شده است:

$$H_0: \mu = 3$$

$$H_1: \mu \neq 3$$

نتیجه آزمون تی تک نمونه‌ای، با توجه به سطح معناداری آن (۰.۰۰) که کوچکتر از ۰.۰۵ بود، برای کلیه مؤلفه‌ها حاکی از وجود تفاوت معنادار بین میانگین‌های مشاهده شده و میانگین نظری بود که در تمامی مؤلفه‌ها (غیر از مؤلفه طوفان فکری) کمی بالاتر از حد متوسط است؛ همچنین فقط در این میان مؤلفه طوفان فکری به علت بزرگتر بودن سطح معناداری (۰.۴۰)، تفاوت معناداری بین میانگین مشاهده شده و میانگین نظری به دست نیامد و در همان حد متوسط جامعه پیش بینی شد.

اولویت بندی مؤلفه‌های یادگیری غیررسمی

برای اولویت بندی مؤلفه‌های سازه یادگیری غیررسمی معلمان از آزمون فریدمن استفاده شده است. ابتدا نتایج آزمون خی دو نشان داد که بین رتبه میانگین‌های مؤلفه‌ها در هر یک از ابعاد با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ شده است تفاوت معنادار وجود دارد. در ادامه در جدول زیر نتیجه آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌ها آورده شده است.

جدول ۸: رتبه‌بندی مؤلفه‌های روش‌های یادگیری غیررسمی معلمان

اولویت	مؤلفه های ماهیت	رتبه میانگین
۱	استنباط از اظهار نظر دیگران	۱۰.۲
۲	یادگیری از طریق بحث‌ها و گفتگوها	۹.۶۶
۳	پیام‌های کلامی غیر رسمی	۹.۵۷
۴	آزمون و خطا حین تدریس	۹.۴۲
۵	استنباط از رفتار دیگران	۹.۱۵
۶	جستجوی اینترنت	۸.۹۹
۷	فعالیت با دیگران	۸.۹۶
۸	تسهیم تجارب	۸.۸۷
۹	بازخورد تدریس در کلاس	۸.۶۷

۸.۶۵	رفتار غیر بیانی تحسین برانگیز	۱۰
۸.۶۲	حضور در شبکه های اجتماعی	۱۱
۸.۳۷	پروژه های گروهی	۱۲
۷.۰۹	الگوبرداری از دیگران	۱۳
۷.۰۵	رفتار غیر بیانی الزام آور	۱۴
۶.۷۱	حضور در محافل علمی خارج از مدرسه	۱۵
۶.۰۲	طوفان فکری	۱۶

۴- بحث و نتیجه گیری

همانطور که در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰) آمده است، نقش معلم به عنوان هدایت کننده و اسوهای امین و بصیر در فرایند تعلیم و تربیت و موثرترین عنصر در تحقق مأموریت های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی است تا دانش آموز را در ساحت های تعلیم و تربیت اعتقادی، عبادی و اخلاقی، زیباشناختی و هنری، اقتصادی و حرفه ای، علمی و فناورانه آموزش و پرورش دهد. جامعه امروز از لحاظ علمی و تکنولوژی مدام در حال تغییر بوده و دیگر مولفه های گذشته برای آموزش دانش آموزان کفایت نمی کند و باید این تغییرات و تحولات در نوع و چگونگی آموزش مورد توجه قرار گرفته و در برنامه های آموزشی ارتقای توانمندی ها و روش های یادگیری معلمان به عنوان عنصر اساسی تعلیم و تربیت مدنظر قرار بگیرد. بهترین معلمان کسانی هستند که اوقات خود را صرف یادگیری کرده و مهارت های خود را بهبود می بخشند، معلمان توانمند می توانند یادگیری دانش آموزان را افزایش داده و از طریق ارائه امکانات بیشتر و آموختن، سطح انگیزه آنان را افزایش دهند و همچنین این معلمان می توانند قدرت تفکر دانش آموزان را پرورش داده و رشد آنان را تسهیل کنند. در این راستا برخی از کارشناسان آموزشی معتقدند که معلمان هم به صورت رسمی و هم غیر رسمی باید پیش از آغاز فعالیت در این حرفه دوره ها و مهارت های خاصی را فرا گرفته و به گونه ای چندبعدی و چند مهارتی برای حرفه معلمی آماده شوند. این موارد نشان می دهد که معلمان وظیفه خطیری برعهده دارند، بنابراین برای اینکه بتوانند وظیفه رهبری و تربیتی خود را به خوبی انجام دهند، باید خود، یادگیرنده باشند. در پژوهش حاضر، به یادگیری معلمان توجه ویژه شده است؛ اما یادگیری که بدان پرداخته شده است، از نوع رسمی نیست که به صورت آموزش های ضمن خدمت و برنامه ریزی شده به معلمان داده شود بلکه یادگیری از نوع غیررسمی است. در این پژوهش یکی از رویکردهای مؤثر در پرورش و ارتقای حرفه ای معلمان یعنی رویکرد یادگیری غیررسمی بررسی شد. در واقع، این پژوهش به این پرسش پاسخ می دهد که: معلمان برای

کسب شایستگی‌های حرفه‌ای خود به طور غیررسمی از چه شیوه‌ها و روش‌های استفاده می‌کنند و اولویت بندی آن‌ها چگونه است؟ بر اساس نتایج به دست آمده، ۱۶ روش و شیوه کسب موضوعات در یادگیری‌های غیررسمی معلمان شناسایی و در قالب پنج مقوله به این ترتیب طبقه بندی شد: ۱. مباحثه با دیگران ۲. تعامل با هم‌تایان ۳. رفتار ۴. فضای مجازی ۵. تجربه. نتایج آزمون تی تک نمونه ای وضعیت موجود تمامی مؤلفه‌های سازه روشها را (به غیر از مؤلفه طوفان فکری) در جامعه مورد مطالعه، با توجه به سطح معناداری آن (۰.۰۰۰) که کوچکتر از ۰.۰۵ بود، وجود تفاوت معنادار بین میانگین‌های مشاهده شده و میانگین نظری مؤلفه‌ها را نشان داد؛ فقط در این میان مؤلفه طوفان فکری به علت بزرگتر بودن سطح معناداری (۰.۴۰) در همان حد متوسط جامعه پیش بینی گردید. به منظور اولویت بندی این روش‌ها نتایج آزمون فریدمن نشان داد که شیوه‌های کسب آن‌ها از طریق استنباط از اظهار دیگران، یادگیری از طریق بحث‌ها و گفتگوها، پیام‌های کلامی غیر رسمی، آزمون و خطا حین تدریس، استنباط از رفتار دیگران، جستجوی اینترنت، فعالیت با دیگران، تسهیم تجارب، بازخورد تدریس در کلاس، رفتار غیر بیانی تحسین برانگیز، حضور در شبکه‌های اجتماعی، پروژه‌های گروهی، تقلید از دیگران، رفتار غیر بیانی الزام آور، حضور در محافل علمی خارج از مدرسه، طوفان فکری به ترتیب، بالاترین اولویت را در بین مقوله‌های پنج گانه شناسایی شده، داشته‌اند.

در ارتباط با یافته‌های پژوهش، برخی پژوهشگران به نتایجی همسو دست یافتند که به ذکر چندی اشاره می‌گردد. باشکوه و پورامینی (۱۳۹۶)، در پژوهشی عنوان کردند که یادگیری از طریق انجام کار بیشترین اهمیت را در بین منابع یادگیری داشته و یادگیری از طریق تعاملات اجتماعی، و آموزش و انتشارات به ترتیب در مراتب بعدی قرار دارند (۱۲). زراعت کار و همکاران (۱۳۹۵)، نیز در پژوهشی نشان دادند که روش‌های یادگیری از طریق تعامل با مشاوران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی، یادگیری از طریق گفتگو با مشاور- معلم باتجربه و یادگیری از طریق مطالعه کتاب‌ها، مقالات و منابع علمی و یادگیری از شکست‌های کاری چهار روش یادگیری غیررسمی با اولویت بالاتر در بین مدیران منابع انسانی بوده است (۲). صالحی عمران و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی عنوان کردند که بین نقش آموزش عالی و محیط شغلی در پرورش شایستگی‌های شغلی کلیدی، از طریق یادگیری‌های غیررسمی حاصل از تعاملات اجتماعی، تفاوت معناداری وجود دارد، به این ترتیب که نقش آموزش عالی بیشتر است؛ همچنین از بین مؤلفه‌های مطرح شده یادگیری‌های غیر رسمی از طریق تعاملات اجتماعی، مؤلفه گفتارآموزی در دانشگاه و مؤلفه رفتارآموزی در محیط شغلی، بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده اند (۱۳). تکتک نجفی، سیدحسین آتشی و علیرضا جعفری (۱۳۹۱) در پژوهش خود به منابع و روش‌های یادگیری غیررسمی از قبیل روش‌های منبع تعاملات اجتماعی- انسانی و فعالیت‌های کاری- عملی که می‌تواند سازمان را با صرف کمترین هزینه به بیشترین بازدهی علمی- عملی نیروی انسانی خود برساند، اشاره کردند (۴). حسرتی و هاشمی (۱۳۸۹)، در پژوهشی نشان دادند که روش‌هایی مانند کار تیمی،

شناخت موضوعات آموزشی و پژوهشی، کار با اساتید راهنما و مشاور، می‌تواند عواملی در تربیت و یادگیری غیر رسمی دانشجویان باشد (۱۴). نادی و سجادیان (۱۳۸۸)، در پژوهشی نشان دادند که میانگین استفاده از فعالیت‌های یادگیری غیررسمی معلمان دوره دبیرستان بیش از معلمان دوره‌های دیگر است (۱). در بین پژوهش‌های خارجی همسو با یافته‌های پژوهش حاضر نیز، ترزرجونز^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی نشان دادند که فناوری اطلاعات و تبادل اطلاعات مجازی بین کارکنان بر یادگیری غیررسمی تاثیر معناداری دارد (۱۵). پرستریج^۲ (۲۰۱۹)، نشان داده است که استفاده از شبکه‌های رسانه‌ای به عنوان ابزاری برای یادگیری غیررسمی مد نظر قرار می‌گیرد که می‌تواند در صورت تخصصی بودن به یادگیری حرفه‌ای معلمان و بهبود صلاحیت حرفه‌ای آنها بینجامد (۱۶). کیندت^۳ و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود اذعان داشتند که توسعه حرفه‌ای معلمان که شامل ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای و تخصصی، صلاحیت‌های عمومی و نگرشی و همچنین مهارتی و دانشی است بر یادگیری غیررسمی آنها تاثیر می‌گذارد (۱۹). هوئکسترا^۴ و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود بیان کردند که یادگیری غیررسمی در بین معلمان با تجربه در رفتارها و فعالیت‌های تدریس آنها نمایان می‌شود. به عبارت بهتر یادگیری غیررسمی معلمان با تجربه تاثیر بسزایی بر تغییر رفتار در آنان دارد (۲۱). مارگارت لوهمن^۵ (۲۰۰۶) در تحقیق خود اظهار داشت که معلمان بیشتر بر فعالیت‌های یادگیری غیررسمی تعاملی اتکاء می‌کنند تا مستقل (۹). همچنین با مقایسه مؤلفه‌های روش‌های یادگیری غیررسمی در پژوهش‌های پیشین با تحقیق حاضر این نتایج به دست آمد: در بعد مباحثه با دیگران مؤلفه‌هایی از قبیل شروع بحث، پرسش سوال، استفاده از تجربه دیگران در گفتگو از سوی صالحی عمران و همکاران (۱۳۹۵)، مارسیک و نیمان^۶ (۲۰۱۸)، نجفی و همکاران (۱۳۹۱)؛ و در بعد تعامل با دیگران مؤلفه‌های توانایی ارتباط با دیگران، مشارکت با دیگران، کار گروهی، مدیریت مشارکتی از سوی صالحی عمران و همکاران (۱۳۹۵)، نجفی و همکاران (۱۳۹۱)، زراعت کار و همکاران (۱۳۹۵)؛ و در بعد رفتار مؤلفه‌های تقلید از دیگران، نشان دادن رفتارهای عمدی، رفتارهای غیر عمدی از طرف صالحی عمران و همکاران (۱۳۹۵)، زراعت کار و همکاران (۱۳۹۵)؛ و در بعد فضای مجازی مؤلفه‌های تبادل اطلاعات مجازی، شبکه‌های

^۱ .Treasure-Jones

^۲ . Prestridge

^۳ . Kyndt

^۴ . Hoekstra

^۵ . Lohman, M.C

^۶ Marsick & Neaman.

رسانه‌ای از سوی ترژر جونز و همکاران^۱ (۲۰۱۹)، پرستریج^۲ (۲۰۱۹)؛ و در بعد تجربه مؤلفه‌های انجام کار و فعالیت‌های کاری- عملی از سوی باشکوه و پورامینی^۳ (۱۳۹۶)، نجفی و همکاران^۴ (۱۳۹۱) شناسایی شده است. اما در هیچ یک از پژوهش‌ها به روش‌هایی از طریق: پیامهای کلامی غیر رسمی، استنباط از رفتار دیگران، رفتار غیر بیانی تحسین برانگیز، حضور در شبکه‌های اجتماعی مجازی، حضور در محافل علمی خارج از مدرسه، بازخورد تدریس در کلاس، و طوفان فکری اشاره نشده است. به نظر می‌رسد بخشی از این تفاوت‌ها به علت جامعه مورد مطالعه باشد که تاکنون به طور مشخص همه ابعاد مربوط به شیوه‌های کسب یادگیری‌های غیررسمی در میان معلمان مورد بررسی و مطالعه قرار نگرفته است.

امروزه، درآموزش و پرورش کشور، بی توجهی به بحث یادگیری غیررسمی، موجب هدر رفتن منابع مالی و انسانی و عدم دستیابی و یا کند شدن روند نیل به راهبردهای سازمان در رسیدن به اهداف چشم انداز خود می‌شود. بنابراین، بررسی یادگیری رسمی و غیررسمی، مشخص کردن ابعاد و مؤلفه‌های برتر یادگیری و به کار بستن این روش‌های برتر، موجب صرفه جویی در صرف منابع مالی، بهره‌گیری از بیشترین توان نیروی انسانی، افزایش سطح علمی و عملی کارکنان و حرکت سریعتر در دستیابی به چشم اندازهای سازمان می‌شود. در نهایت می‌توان گفت که یادگیری غیررسمی شبیه یادگیری طبیعی^۳ است؛ افراد تمایل دارند مسیر را در بهترین حالتی که مناسب نیازهای فردی آنها است دنبال کنند. یادگیری مادام‌العمر^۴ یک مثال عالی از یادگیری غیررسمی است. بخش وسیعی از یادگیری غیررسمی معلمان در محل کار رخ می‌دهد.

پژوهش حاضر اذعان می‌کند که در صورت توجه به روش‌های کسب و فراگیری شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان به طور غیررسمی، امکان ارتقای حرفه‌ای و مهارتی ایشان در عرصه تعلیم و تربیت بیش از گذشته محقق خواهد شد. همچنین با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده در این زمینه پیشنهاد می‌گردد:

۱. معلمان با عضویت در شبکه‌های اجتماعی در قالب گروه‌های حرفه‌ای به فعالیت پرداخته و اطلاعات و تجارب خود را تسهیم نمایند.
۲. هر معلم در فضای کاری و تخصصی خود، افراد خیره و معلمان برتر را شناسایی و به دیگران معرفی کند.
۳. بازخوردهای دانش آموزان مورد ارزیابی قرار گرفته و در شیوه عملکرد مد نظر قرار گیرد.
۵. معلمان در اوقات فراغت خود از رسانه‌های تصویری و مجازی برای یادگیری مسایل حرفه‌ای استفاده نمایند.
۶. در جلساتی هفتگی از روش طوفان فکری برای حل مسایل مدرسه استفاده شود. بی شک انجام مطالعات بیشتر می‌تواند موجب ارتقای حرفه‌ای کارکنان و به تبع آن بهره‌وری

^۱ Treasure-Jones, et al

^۲ Prestridge.

^۳ Natural Learning.

^۴ long Life Learning

هر چه بهتر سازمان‌ها را در پی داشته باشد، در این راستا موضوعات زیر پیشنهاد می‌گردد: ۱. پژوهشی مشابه در سایر سازمان‌های آموزشی و یا در صنایع دیگر انجام شود و نتایج حاضر مقایسه شود. ۲. متغیرهایی مانند فناوری اطلاعات، آموزش منابع انسانی، نظام اقتصادی و مالی در آموزش و پرورش نیز مورد بررسی قرار گیرند. ۳. پژوهشی با هدف تعیین زیرساخت‌های مورد نیاز برای اجرای الگوی پیشنهادی انجام گیرد. ۴. مطالعه‌ای با هدف پیاده سازی و ارزشیابی الگوی پیشنهادی انجام پذیرد و موانع پیش رو مورد تحلیل قرار گیرد.

۵- منابع

1. Nadi, Mohammad Ali, Sajjadian, Ilenaz (2009). Activities, environmental deterrents and individual characteristics affect the informal learning of teachers in Isfahan. Quarterly Journal of Educational Innovation. No. 30: 157 - 185.
2. Zaraat Kar, Somayeh, Mohammadi Elyasi, Ghanbar, Zarei Matin, Hassan, Alvani, Seyed Mehdi and Babaei, Mohammad Ali (2016). Identify informal learning methods for fostering human resource managers in large organizations in the country. Journal of Organizational Culture Management. No. 2: 323-343.
3. Manteghi, Morteza, Farmani, Shiva and Pourmand, Fahimeh (2013). Comparative study of informal learning of male and female students in the university. Quarterly Journal of Cognitive Psychology. No. 2: 41-58.
4. Najafi, Taktam, Atashi, Seyed Hossein and Jafari, Alireza (2012). Investigating and comparing the status of formal and informal learning and its resources in students. Scientific-Research Quarterly of Military Management. No. 48: 197-226.
5. Marsick, V., Watkins, K (1997). Lessons from informal and incidental learning. in Burgoyne, J., Reynolds, M. (Eds), Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice, Sage, Thousand Oaks, CA, PP. 295-311.
6. Johnson, D (1999). A learning model for learning organizations. Futurics, 23 (1/2) PP. 74-5.
7. Cseh, M., Watkins, K.E., Marsick, V.J (1999). Re-conceptualizing Marsick and Watkins' model of informal and incidental learning in the workplace. paper presented at the Academy of Human Resource Development Conference, Washington, DC, March .
8. Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge. Harvard Business Press.
9. Lohman, M.C (2006). Factors influencing teachers' engagement in informal learning activities. Journal of workplace Learning. Vol18.No3: 147- 156.
10. Tannenbaum, S. I.; Beard, R. I.; McNall, L. A.; Salas. E. (2010). Informal learning and development in *organizations*, New York & London, Routledge Taylor & Francis Groups.

11. Eraut, M (2011). "Informal Learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning(WBL)". *Development and Learning in Organizations*, 25(5), 8-12.
12. Bashokouh, Mohammad and Pouramini, Zahra (2016). This is a method for effective non-formal learning of principals and deputies of secondary schools in Ardabil city, *School Psychology Magazine*. Course 5. No. 3: 7-23.
13. Salehi Omran, Ebrahim, Izadi, Samad, Faraji, Shiva (2016). Investigating the role of informal learning in fostering key competencies in higher and vocational education environments. *Journal of Research in Curriculum Planning*. Course 13. No. 24: 87-106.
14. Hasrati, Mostafa Vahshami, Reza (2010). Informal learning in doctoral courses: A case study at a university in western Iran. *Quarterly Journal of the Higher Education Association of Iran*. second year . No. 4: 180-200.
15. Treasure-Jones, T., Sarigianni, C., Maier, R., Santos, P., & Dewey, R. (2019). Scaffolded contributions, active meetings and scaled engagement: How technology shapes informal learning practices in healthcare SME networks. *Computers in Human Behavior*.
16. Prestridge, S. (2019). Categorising teachers' use of social media for their professional learning: A self-generating professional learning paradigm. *Computers & Education*, 129, 143-158.
17. Marsick, V. J., & Neaman, A. (2018). Adult informal learning. In *Informelles Lernen* (pp. 53-72). Springer VS, Wiesbaden.
18. Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203-230.
19. Kyndt, E., Gijbels, D., Grosemans, I., & Donche, V. (2016). Teachers' everyday professional development: Mapping informal learning activities, antecedents, and learning outcomes. *Review of educational research*, 86(4), 1111-1150.
20. Strauss, Anselm and Corbyn, Juliet (1990). *Principles of qualitative research methods. Basic theory of procedures and practices*. Translated by Dr. Buick Mohammadi (2006). Tehran . Institute of Humanities and Cultural Studies.
21. Hoekstra, A., Brekelmans, M., Beijaard, D., & Korthagen, F. (2009). Experienced teachers' informal learning: Learning activities and changes in behavior and cognition. *Teaching and Teacher Education*, 25(5), 663-673.

شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر فرهنگ یادگیری الکترونیکی در جهت پذیرش فناوری

اطلاعات و استقرار SCRM

(مورد مطالعه: شرکت سیمان شرق)^۱

میثم کیوانی^۲

مهدی زیرک^۳

حسین مومنی مهموئی^۴

علی حسین زاده^۵

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۲۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۲۵)

چکیده

پژوهش حاضر باهدف شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر فرهنگ یادگیری الکترونیکی در جهت پذیرش فناوری اطلاعات و استقرار SCRM در شرکت سیمان شرق انجام شده است. رویکرد پژوهش کیفی و به لحاظ هدف، پژوهشی اکتشافی با روش تحلیل تم است که در آن با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته تعداد ۲۵ نفر از مدیران شرکت سیمان شرق و خبرنگان و صاحب نظران در این حوزه به روش انتخاب نمونه گیری هدفمند انتخاب شده اند یافته های پژوهش حاکی از هفت تم اصلی یا همان عوامل مؤثر در فرهنگ یادگیری الکترونیکی در جهت پذیرش فناوری اطلاعات و استقرار SCRM است. این هفت تم عبارتند از عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل محیطی، فرآیندها، خروجی، اثر و پیامد که کدهای شناسایی شده از این تم های اصلی در متن حاصل از سپس نقش هر یک از زیر مقوله ها در ایجاد یک فرهنگ یادگیری الکترونیکی در جهت پذیرش فناوری اطلاعات و استقرار SCRM بررسی شد. در خصوص نتایج به دست آمده می توان بیان داشت که در بین عوامل اصلی عامل فرآیندها بیشترین تأثیر را بر روی نتایج داشته است و این امر نشان می دهد شرکت سیمان شرق جهت فرهنگ یادگیری الکترونیکی باید به فرآیندهای کاری خود توجه بیشتری داشته باشد.

واژگان کلیدی: فرهنگ یادگیری الکترونیکی، پذیرش فناوری اطلاعات، مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی (SCRM)

^۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد.

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه، ایران.

^۳ گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه، ایران. مسئول مکاتبات: Mehdizirak45@gmail.com

^۴ گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه.

^۵ گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه.

۱- مقدمه

روند تحولات جهانی با محوریت توسعه پدیده فناوری اطلاعات در حال گسترش است. هم‌زمان با تغییرات سریع فنون و مهارت‌ها و ظهور پدیده‌های نوین در فناوری اطلاعات و تأثیر آن‌ها بر شیوه‌ها و روش‌های زیستن، فرآیند آموزش نیز متحول و دگرگون شده است و با توجه به اینکه دنیای کسب‌وکار رقابتی قدرتمند کنونی که به سرعت در حال تغییر است، شرط پیشی گرفتن از سازمان‌های رقیب، برتری در نیروی انسانی و لازمه آن، توانایی سازمان در آموزش مداوم کارکنان خود است؛ اما واقعیت موجود نشان از آن دارد که روش‌های سنتی بیش از این پاسخگوی جهان متغیر و متحول امروز نیست (۱).

در دنیای متغیر کنونی، افزایش رایانه‌های شخصی و سرعت روزافزون ارتقای نرخ سواد فناوری اطلاعات افراد، شرایط خوبی را برای حرکت سازمان‌ها به سمت یک انقلاب آموزشی از طریق دنیای مجازی فراهم آورده است، به طوری که اکنون به‌طور روزافزونی، یادگیری الکترونیکی به‌منزله روش عمده اصلی برای تربیت کارکنان در سازمان‌ها پذیرفته شده است. در این راستا سازمان‌ها به تدریج اقدام به بهره‌گیری از شیوه‌ها و نظام‌های یادگیری و آموزش الکترونیکی کرده‌اند تا بتوانند همگام با توسعه فناوری، کارکنان و کارمندان خود را از نظر دانش و مهارت موردنیاز کارشان، به‌روز و فعال نگاه‌دارند (۲).

یادگیری الکترونیکی شامل آموزش از طریق رسانه‌های الکترونیکی از جمله اینترنت، اینترانت، اکسترانت، نوارهای صوتی تصویری، پخش ماهواره‌ای، تلویزیون و سی دی است. کلارک و مایر، یادگیری الکترونیکی را روش ارائه مطالب از طریق وسایل دیجیتالی همچون کامپیوتر و موبایل به‌منظور بهبود در یادگیری تعریف کرده‌اند (۳).

یکی از عوامل مؤثر بر یادگیری الکترونیکی در سازمان‌ها توجه به فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌های، هنجارها و نگرش‌هایی است که در کارکنان نهادینه شده و رفتارهای کارکنان را شکل می‌دهد که با ادغام دو مؤلفه یادگیری الکترونیکی و فرهنگ سازمانی موضوع فرهنگ یادگیری الکترونیکی مطرح می‌گردد. فرهنگ یادگیری الکترونیکی به استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی در سازمان اشاره دارد که در قالب مجموعه‌ای از ارزش‌ها، سیستم‌ها و عادات سازمانی بود که افراد و کل سازمان را حمایت و تشویق می‌کند تا میزان دانش، شایستگی و عملکرد خود را به‌صورت مستمر بهبود بخشند (۴).

یکی از انواع سیستم‌های موردتوجه در سال‌های اخیر در سازمان‌ها توجه به استقرار مدیریت ارتباط با مشتریان اجتماعی است. گرینبرگ SCRM را یک فلسفه و استراتژی برای سازمان‌ها می‌داند که توسط فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی پشتیبانی شده و برای تعامل با مشتریان به وجود آمده است (۵)؛ بنابراین می‌توان بیان داشت که SCRM جهت پشتیبانی از مشتریان خود به استفاده از فناوری‌ها و زیرساخت‌های آن توجه داشته و هدف از استقرار آن افزایش تعاملات با مشتریان به‌صورت آنلاین و

شبانه‌روزی است که جهت پیاده‌سازی آن نیز وجود برخی عوامل نظیر فرهنگ یادگیری اهمیت بالایی دارد و در عصر اطلاعات پیاده‌سازی این سیستم برای کلیه سازمان‌ها لازم و ضروری است. شرکت سیمان شرق هم یکی از شرکت‌هایی است که در سال‌های اخیر همواره تلاش نموده است تا از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی مختلف جهت ارائه خدمات به مشتریانش بهره‌مند گردد و با توجه به چشم‌انداز سازمان دستیابی به رشد و سودآوری پایدار این سازمان در به استقرار سیستم SCRM اقدام نموده است، در این راستا با کمک فناوری اطلاعات به خلق سیستم‌های کنترل ترافیک حمل بار سیمان، باشگاه مشتریان و رانندگان، اپلیکیشن ارتباط با مشتری نموده است، اما تاکنون به دلیل عدم یادگیری مناسب بین کارکنان باعث شده بازدهی سیستم فوق‌اندک بوده و نتواند اهدافی را که سازمان از طریق آن دنبال نموده تا حد قابل قبولی محقق نماید که مدیران سازمان معتقدند عدم وجود فرهنگ یادگیری فناوری‌های جدید باعث شده تا کارکنان نیز تمایل چندانی به یادگیری نشان ندهد و این امر باعث شده تا سازمان جهت کاهش چالش‌های استقرار SCRM به دنبال الگویی باشد که باعث افزایش فرهنگ یادگیری الکترونیکی در سازمان باشد تا بدین طریق بر چالش‌های فرهنگ یادگیری الکترونیکی فائق آمده و از قابلیت‌های سیستم SCRM نیز به‌طور کامل بهره‌برداری نمایند که در این راستا هدف پژوهش حاضر شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر فرهنگ یادگیری الکترونیکی در جهت پذیرش فناوری اطلاعات و استقرار SCRM است.

شرکت سیمان شرق نیز از این قاعده مستثنی نبوده و باید یک الگوی یادگیری الکترونیکی مبتنی بر فرهنگ را جهت پیاده‌سازی SCRM مدنظر قرار دهد، در غیر این صورت می‌توان انتظار داشت که شرکت نتواند از قابلیت‌های فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی نوین جهت ارتباط با مشتریان خود استفاده نموده و این امر باعث ریزش مشتریانش و درنهایت کاهش سودآوری سازمان می‌گردد. از سوی دیگر طی بررسی‌های انجام‌شده در ادبیات نظری و تجربی توجه به فرهنگ یادگیری الکترونیکی بیشتر معطوف به سازمان‌های آموزشی و خدماتی بوده است و چندان به شرکت‌های تولیدی توجه نگردیده که این امر لازمه انجام پژوهش در شرکت سیمان شرق که یک شرکت تولیدی است دوچندان می‌نماید تا از نتایج به‌دست‌آمده بتوان در راستای تحقق اهداف مربوط به استفاده نمود.

۱-۱ مبانی نظری پژوهش

فرهنگ یادگیری امروزه در کسب‌وکارهای تولیدی بر کسی پوشیده نیست. فرهنگ یادگیری بر سطوح مختلف سازمانی اثرگذار است و می‌تواند به موفقیت بیشتر کسب‌وکارها کمک کند. هنجارها و باورهای اعضای سازمان نسبت به مسائلی همچون احترام به مشتری یا نیاز مشتری، توجه به تغییرات محیطی، ارتباطات درون‌سازمانی، توانایی سازمان برای کسب موفقیت و مواردی از این دست، همگی در فرهنگ یادگیری سازمانی مورد بحث و تأمل است؛ اما در دهه اخیر با ورود فناوری‌های نوین

اطلاعاتی و ارتباطاتی فرهنگ یادگیری سنتی به فرهنگ یادگیری الکترونیکی تغییر ماهیت داده و سازمان نیز باید به ارزش‌ها هنجارهای مناسب با یادگیری الکترونیکی همسو بوده و خود را با شرایط نوین سازگار نمایند در غیر این صورت می‌توان انتظار داشت که سازمان‌ها نتوانند در استقرار فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی موفق ظاهر گردند و درنهایت به دلیل سنتی رفتار نمودن ممکن است از رقابت در عرصه کسب‌وکار دور بمانند و حتی منجر به نابودی آن‌ها خواهد شد.

در سال‌های اخیر سازمان‌ها نقش مشتری را در حفظ بقای خود بسیار بااهمیت دانسته‌اند و سعی نموده‌اند که روش‌های ارتباط با مشتریان را نیز با توجه به آخرین تغییر و تحولات فناوری‌های، تغییر دهند. یکی از آخرین روش‌هایی که اخیراً سازمان‌ها جهت ارتباط با مشتریان بدان توجه داشته‌اند SCRM بوده است که استقرار آن نیازمند یادگیری مناسب کارکنان بوده که در قالب فرهنگ‌سازمانی تحقق می‌یابد و بدون توجه به فرهنگ یادگیری مناسب در حوزه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی نمی‌توان امید چندانی به استقرار موفقیت‌آمیز SCRM داشت.

فرهنگ یادگیری الکترونیکی

از فرهنگ تعاریف متعددی ارائه شده است که بیش از ۱۶۰ تعریف است که بعضی از این تعاریف مفهوم عام و برخی دیگر مفهوم خاصی از این واژه را به دست می‌دهند. یکی از اولین تعاریف نسبتاً جامع از فرهنگ توسط تایلور ارائه شده است. این مردم‌شناسی انگلیسی اعتقاد داشت که فرهنگ عبارت است از مجموعه پیچیده‌ای از علوم، دانش‌ها، هنرها، افکار، اعتقادات، قوانین و مقررات، آداب‌ورسوم، سنت‌ها و به‌طور خلاصه کلیه آموخته‌ها و عاداتی که یک انسان به‌عنوان عضو جامعه اخذ می‌کند (۶). فرهنگ به معنی ساخت معنا است به‌طوری‌که افراد این معنا را از طریق تجربه، تفسیر، تفکر و تصوراتشان می‌سازند. مطالعه یادگیری از چشم‌انداز فرهنگی، تأکید بر تجارت و ادراکات اعضای جامعه و فرآیندهای تعاملی ایجادکننده و نگه‌دارنده این تجارب و ادراکات است. انسان‌شناسان و قوم‌نگاران، علاوه بر تلقی فرهنگ به‌عنوان عنصر مستقل مؤثر بر یادگیری، آن را در معنایی تفسیری و محلی شده به معنای فرآیندی که شرکت‌کنندگان را قادر می‌سازد تا در فعالیت‌های جمعی مختلف حضور یابند، به کار می‌برند (۷). شاید لازم باشد تعاریف گوناگونی را که از فرهنگ ارائه گردیده است عنوان کرد تا مفهوم دقیق‌تری از این پدیده ذهنی و ناملموس به دست آید.

یادگیری الکترونیکی زیرمجموعه‌ای از آموزش‌های از راه دور است که از اواسط دهه ۱۹۸۰ رایج شد و با گسترش استفاده از اینترنت با سرعت زیادی رشد کرده و توسعه یافته است. آموزش از راه دور روشی برای آموزش است که شامل پنج عنصر اصلی است که عبارت‌اند از: جدا بودن یاد دهنده و یادگیرنده، تأثیر یک سازمان آموزشی، استفاده از رسانه فنی برای برقراری ارتباط و امکان دستیابی به اهداف آموزشی و اجتماعی (۸). یادگیری الکترونیکی، جدیدترین شیوه از سیر تکاملی آموزش از راه دور (۹).

یادگیری الکترونیکی یک ابداع آموزشی است که می‌تواند از طریق لوح فشرده شبکه محلی یا اینترنت ارائه شود و شامل آموزش مبتنی بر وب باشد (۱۰). از مهم‌ترین مزایای استفاده از یادگیری الکترونیکی از بین بردن فضای میان آموزش و کار است. در حقیقت یادگیری الکترونیکی در هر زمان و یا مکان که نیاز باشد، قابل دسترسی خواهد بود و به کمک حرفه ما می‌آید؛ اما همان‌طور که میدانیم همیشه در مقابل اجرای یادگیری الکترونیکی مقاومت‌هایی وجود خواهد داشت. در صورتی که بخواهیم با استفاده از یادگیری الکترونیکی کارایی سازمان را بهبود دهیم، احتیاج به یک فرهنگ‌سازمانی قوی در این زمینه خواهد بود، به طوری که تمامی افراد سازمان ضرورت و لزوم استفاده از آن را به خوبی و با تمام وجود درک کنند (۱۱). بسیاری از سازمان‌های بزرگ امروزی بارها سعی در اجرا و پیاده‌سازی یادگیری الکترونیکی در سازمان خود می‌نمایند و هنگامی که اجرای آن را در سازمان خود موفق ارزیابی نمی‌کنند، مجدداً به مطالعه و بررسی روش و فرآیندهای استفاده‌شده در پیاده‌سازی آن کرده و بعضاً هزینه‌های هنگفتی را صرف طراحی مجدد کلیه فرآیندها می‌کنند. در صورتی که اشکال اساسی کار را ندیده و این موضوع مهم، چیزی جز نگاه اساسی به فرهنگ‌سازمانی نیست. پیاده‌سازی یادگیری الکترونیکی تنها در صورتی موفق خواهد بود که افراد درون سازمان، آموزش و یادگیری را به‌عنوان یکی از وظایف اساسی خود و فرصتی استثنایی برای ارتقاء مهارت‌ها و توانایی‌های خود بدانند؛ اما جا انداختن این فرهنگ در سازمان‌ها کار آسانی نبوده و احتیاج به کارشناسی خواهد داشت (۱۲).

بنابراین، هر فناوری بهتر است با توجه به مختصات فرهنگی گروه‌های مخاطب مدنظر قرار گیرد؛ چراکه هدف تکنولوژی برآورده کردن خواسته‌ها و نیازهای مادی و غیرمادی گروه‌های هدف است. آموزش الکترونیکی نیز بایستی با توجه به نیازها و خواسته‌های مادی و غیرمادی گروه‌های مخاطب مورد توجه قرار بگیرد (۱۳). یکی از نیازها و خواسته‌های غیرمادی هر گروهی، فرهنگ آن گروه و یا جامعه است؛ از این لحاظ در آموزش‌های الکترونیکی بهتر است به ابعاد فرهنگ توجه جدی شود. در واقع می‌توان گفت که آموزش الکترونیکی و فرهنگ هر دو جز سیستم‌های باز اجتماعی هستند و هرگونه تغییری در سیستم اجتماعی بایستی با توجه به اجزای دیگر سیستم صورت پذیرد.

پذیرش فناوری اطلاعات

همان‌طور که به‌وسیله انجمن فناوری اطلاعات آمریکا تعریف شده است، «به مطالعه، طراحی، توسعه، پیاده‌سازی، پشتیبانی یا مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه، خصوصاً برنامه‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزار رایانه می‌پردازد». به‌طور کوتاه، فناوری اطلاعات با مسائلی مانند استفاده از رایانه‌های الکترونیکی و نرم‌افزار سروکار دارد تا تبدیل، ذخیره، حفاظت، پردازش، انتقال و بازیابی اطلاعات به شکلی مطمئن و امن انجام پذیرد (۱۴).

توان تداوم سازمان در محیط متغیر و رقابتی امروزی مستلزم به‌کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان است. نقش فناوری اطلاعات در سازمان‌های جدید به‌اندازه‌ای پررنگ است که بسیاری از نظریه‌پردازان

سازمان، مدیران و تصمیم گیران سازمان‌ها را به اتخاذ استراتژی مرتبط با این فناوری‌ها در جهت‌گیری‌های آتی سازمان‌ها توصیه می‌کنند (۹).

فناوری اطلاعات به‌عنوان یک پیونددهنده، تمامی علوم روز را به کار می‌گیرد تا بتواند اطلاعات موردنیاز متخصصان، صنایع، سازمان‌ها و بالاخره همه مردم در قسمت‌های مختلف جامعه را در کمترین زمان و بهترین وجه ممکن تأمین کند. به‌طوری‌که امروزه فناوری اطلاعات مرزهای کشورهای جهان را درمی‌نوردد و ملت‌ها را در یک جامعه جهانی گرد هم می‌آورد. شاید بتوان گفت به‌کارگیری صحیح فناوری اطلاعات نه‌تنها آینده زندگی بشر را بهبود خواهد بخشید، بلکه سعی دارد تا خرابی‌های به بار آمده ناشی از فناوری‌های گذشته را نیز اصلاح کند (۱۵).

باوجود توسعه چشمگیر فناوری‌های جدید، برخی سازمان‌ها نیاز به پذیرش چنین فناوری‌هایی را به‌طور کامل به‌دست‌آمده به فراموشی سپرده‌اند و یا اینکه نسبت به تصمیم‌گیری درباره فرآیندهای پذیرشی مربوط و اقدام به پیاده‌سازی آن با سرعت بسیار پایینی حرکت می‌کنند. برخی از مدیران تمایل دارند تا بهترین فناوری‌های موجود در دنیای تجارت را به‌کارگیرند، درعین‌حال به نظر می‌رسد که بسیاری از آن‌ها گرایش به چشم‌پوشی از اثرات انسانی و سازمانی این فناوری‌ها دارند. جامعیت این فناوری‌های جدید و توانایی‌های بالقوه آن را می‌توان در واقع به‌عنوان منبع بالقوه‌ای از ضعف در نظر گرفت. دلیل این امر ناتوانی مدیران نسبت به استفاده از این فناوری‌ها برابر رقبای خود یا ناتوانی‌شان در بهره‌برداری از فرصت‌های ناشی از این فناوری‌ها است. جهت حل مسئله بایستی قابلیت‌های این فناوری‌ها، کفایت‌شان برای کسب‌وکار، امکان بهره‌برداری از مزایای آن و تلاش در جهت کسب ذهنیتی نو از مدیریت را درک کرد. درعین‌حال، درک نحوه ارتباط دقیق فناوری‌های جدید با سیستم‌های اطلاعاتی و نیز چگونگی تضمین تداوم کسب‌وکار با توجه به امنیت چنین فناوری‌هایی، بسیار ارزشمند است (۱۶).

مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی

مدیریت ارتباط با مشتریان عبارت است از مجموعه گام‌هایی که به‌منظور ایجاد، توسعه، نگهداری و بهینه‌سازی روابط طولانی‌مدت و ارزشمند بین مشتریان و سازمان برداشته می‌شود. اصطلاح مدیریت ارتباط با مشتریان با مفهوم امروزی آن از دهه ۱۹۹۰ پدید آمد و در قالب یک راهبرد کسب‌وکار به‌منظور انتخاب و مدیریت ارزشمندترین ارتباطات با مشتریان تدوین شد. مدیریت ارتباط با مشتری به سازمان کمک می‌کند به شیوه‌ای سازمان‌یافته، ارتباط با مشتریان را مدیریت کند (۱۷).

مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی اولین استراتژی است که اغلب با ابزارها و تکنولوژی‌های مختلف پشتیبانی می‌شوند. این استراتژی بر اساس تعاملات با مشتری بوده و معاملات را به‌عنوان یک محصول جانبی در نظر می‌گیرد. مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی درباره (مدیریت ارتباط با مشتری چیست؟) است اما به‌صورت تکامل‌یافته و به معنای یک فرآیند و سیستم پشتیبان برای داده‌ها و مدیریت ارتباطات با مشتری به یک شیوه مؤثر و فرآیند محور است. در حقیقت مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی

فرصتهایی را برای شرکتها فراهم می‌کند که علاوه بر بازاریابی، فروش و خدمات پشتیبانی، موجبات رضایت مشتریان و فرآیند بازخورد مستمر در مورد کالاها و خدمات شرکت را فراهم می‌آورد (۱۸).

۲-۱ پیشینه پژوهش

قنبری و کریمی (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان بررسی تأثیر آموزش ICT بر پذیرش اثربخش فناوری اطلاعات بیان داشتند که نتایج نشان داد بین کارکنان آموزش‌گرفته و آموزش‌نگذرانده در ۵ متغیر مد پذیرش فناوری تفاوت معنادار وجود دارد. بر اساس تحلیل داده‌ها، همه روابط بین متغیرهای مد ساختاری گروه آموزش‌دیده با توجه به تأثیر آموزش، مثبت و معنادار به دست آمدند و با توجه به شاخص‌های برازش، مد ساختاری پذیرش فناوری گروه آموزش‌دیده دارای برازش مناسب است و بر همین اساس قابلیت به‌کارگیری در جامعه موردنظر را دارد (۱۹).

حیدریه و مصطفی پور (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان یک مدل مفهومی برای پذیرش سیستم مدیریت ارتباط با مشتری SCRM در شبکه‌های اجتماعی بیان داشتند که در این پژوهش با بررسی چند مدل مفهومی محققان، در زمینه پذیرش تکنولوژی و با توجه به نظریه‌ها و تئوری‌های منتشرشده در این زمینه به ارائه مدلی بومی‌سازی شده در پذیرش تکنولوژی SCRM در بانک‌های ایران پرداخته شده است. در این راستا با مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای و با استفاده از پرسشنامه، عوامل تأثیرگذار در پذیرش این تکنولوژی در ۳۰ بانک ایران بررسی شد. نتایج تحقق منجر به ارائه یک مدل مناسب برای پذیرش تکنولوژی SCRM در صنعت بانکداری ایران شد (۲۰).

کیان و عطاران (۱۳۸۹) در مقاله‌ای با عنوان واکاوی فرهنگ یادگیری الکترونیکی در دانشگاه‌های ایران یک پژوهش نظریه‌مبنایی بیان داشتند که این پژوهش درصدد فهم فرهنگ یادگیری، به‌عنوان بازنمایی از برنامه درسی تجربه‌شده، در فضای یادگیری الکترونیکی دانشگاه ایران است (۷).

سولانگری^۱ (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان عوامل مؤثر بر استقرار فناوری‌های اطلاعاتی جهت یادگیری الکترونیکی بیان داشت که توجه به فرهنگ‌سازمانی، زیرساخت‌های اطلاعاتی، منابع مالی، به‌کارگیری مناسب فناوری نقش مهمی در استقرار موفقیت‌آمیز دارد (۲).

گوآ و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان تأثیر عوامل خارجی سازمان بر پذیرش فناوری مدیریت ارتباط با مشتریان اجتماعی بیان داشتند که توجه به نوع فناوری، زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و حمایت از شبکه‌های اینترنتی نقش مهمی در استقرار SCRM خواهد داشت (۲۱).

طی بررسی‌های به‌عمل‌آمده در ادبیات نظری و تجربی پژوهش‌های داخلی و خارجی مشخص شد که بیشتر تحقیقات بر روی عوامل مؤثر بر پذیرش فناوری‌های اطلاعات متمرکز شده‌اند و از دید فرهنگ

^۱ Solangery
Gu

یادگیری توجه چندانی بدان ننموده‌اند و از سوی دیگر در شرکت سیمان شرق نیز موضوع پژوهش حاضر مورد توجه نبوده است و با توجه به نیاز مبرم این شرکت به یک الگوی مناسب فرهنگ یادگیری الکترونیکی، در پژوهش حاضر بدان پرداخته خواهد شد که نتایج می‌تواند بدیع و نو باشند که در مدل اولیه پژوهش ۵ عامل اصلی فردی، محیطی، سازمانی، مدیریتی و تکنولوژیکی به‌عنوان ابعاد اصلی مدل شناسایی شدند که به شرح جدول شماره ۱ هستند.

Table 1: components and initial dimensions from previous research

Dimensions	Components	References
Personal factors	Personal perspective	[22]
	Perception of system	[3]
	Quality of workforce	[17]
Environmental factors	Mental norms	[3]
	Preparedness	[17]
	Integration of learning	[23]
	Soft and hard infrastructure	[24]
Management factors	Correct use of technology	[17]
	Supports for online networks	[24]
	Wise management	[17]
Organizational factors	Delegation of responsibilities	[17]
	Efficient management	[17]
	Learning culture	[25]
	Non-resistance to change	[22]
Technological factors	Organizational innovation	[22]
	Financial resources	[22]
	Ease of use	[26]
	Benefits of use	[26]
	Perceived risk	[26]
	Communication infrastructure	[26]

۲- روش پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، پژوهشی اکتشافی است و از منظر روش گردآوری و تحلیل داده‌ها نیز پژوهش کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته که سؤالات باز مصاحبه از قبل مشخص شد بود و از تمام پاسخ‌دهندگان، پرسش‌های مشابه پرسیده شده که برای شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر فرهنگ یادگیری الکترونیکی در جهت پذیرش فناوری اطلاعات و استقرار SCRM استفاده می‌گردد.

همان‌طور که گفته شد جهت به دست آوردن ابعاد مدل اولیه از رویکرد تحلیل محتوا استفاده شد که طی مصاحبه‌های انجام‌شده با ۲۵ نفر از مدیران شرکت سیمان شرق و خبرگان که به روش نمونه‌گیری هدفمند^۱ که با انتخاب آگاهانه شرکت‌کننده‌های خاص بر اساس معیارهای از قبل مشخص‌شده مربوط به سؤال ویژه پژوهش صورت گرفته است و مشخصات توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۲ آمده است و همچنین در ۷ مقوله عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل محیطی، فرآیندها، خروجی، اثر و پیامد، زیر مقوله‌های هر یک شناسایی شدند.

Table 2: Demographic characteristics of participants

Demographic variables	Characteristic	Number	Frequency (%)
Gender	Female	2	0.08
	Male	23	0.92
Education	Associate Degree	3	0.12
	Bachelor's Degree	10	0.40
	Master's Degree	7	0.28
	PhD	5	0.20
Age	30-20	1	0.04
	40-30	19	0.40
	50-40	12	0.48
	Over 50 years	2	0.08
Professional experience (years)	10-1	3	0.12
	20-11	14	0.56
	30-20	6	0.24
	Over 30 years	2	0.08

فراگرد تحلیل تم زمانی شروع می‌شود که تحلیل گر الگوهای معنی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را موردنظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت‌وبرگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به‌طور کلی هیچ راه منحصربه‌فردی برای شروع مطالعه در مورد تحلیل تم وجود ندارد. (۲۷).

تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل بیان الگوهای (تم‌های) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزییات توصیف می‌کند؛ اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند. از مهم‌ترین دلایل انتخاب ما برای استفاده از روش تحلیل تم، انعطاف کاربری و سهولت به‌کارگیری آن در گردآوری و تحلیل داده‌ها است. در گام نخست ایده‌های همچون ارائه یک مدل فرهنگ یادگیری الکترونیکی در جهت پذیرش فناوری اطلاعات و استقرار مدیریت ارتباط با مشتری اجتماعی است.

تجزیه‌وتحلیل مضمون (تحلیل تم) نوعی روش کیفی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌های) موجود درون داده‌ها است. بنا بر روش تحلیل تم، نخست مرحله کدگذاری باز انجام خواهد گرفت و پس از استخراج کدها، همچنین مطالعه ادبیات و مبانی نظری، به ساخت گویه‌های مربوطه اقدام می‌شود. به‌بیان دیگر، روش تجزیه‌وتحلیل در این فاز، قیاسی (غیر آماری) است. با توجه به هدف پژوهش که همانا استخراج ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار و تأثیرپذیر مدل فرهنگ یادگیری الکترونیکی در جهت پذیرش فناوری اطلاعات و استقرار SCRМ است و به دلیل اینکه بخشی از جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته مشارکتی صورت گرفت، لذا در تجزیه‌وتحلیل کیفی از روش تجزیه‌وتحلیل مضمون (تحلیل تم) استفاده شد. این روش داده‌ها را سازمان‌دهی کرده و در قالب جزییات توصیف می‌کند اما می‌تواند از این فراتر رود و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. فرآیند تحلیل تم شامل کدگذاری^۱، شناسایی تم‌ها^۲ یا الگوی معانی، طبقه‌بندی داده‌ها بر اساس تم‌ها و درنهایت تفسیر ساختارهای تماتیک^۳ منتج شده بر اساس شباهت‌ها، روابط، الگوهای فراگیر^۴، سازه‌های نظری و اصول تشریحی است (۲۸).

پایای پژوهش به سازگاری یافته‌های پژوهش اطلاق می‌گردد. در پژوهش حاضر از پایایی باز آزمون برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها استفاده شده است. روایی پژوهش برای افزایش قابلیت اعتماد یافته‌های پژوهش، پروتکل مصاحبه شامل شیوه شروع مصاحبه، ورود به بحث و سیر پرسش‌های تدوین و در طول مصاحبه‌ها راهنمای پژوهشگر در مصاحبه بود تا پراکنده‌گویی و نوسان زیاد در مصاحبه اتفاق نیفتد. از سوی دیگر، با مشخص نمودن محورهای اصلی مصاحبه و آزاد بودن پژوهشگر برای طرح پرسش‌های خود در هر محور، روایی پژوهش نیز حفظ شده است. مستقل بودن پژوهشگر نسبت به موضوع پژوهش و حذف و تعصب و پیش‌فرض‌های غیر لازم، مهم‌ترین عنصر پایایی در پژوهش‌های کیفی است (۲۹). در این

^۴. Coding
^۳. Themes
^۲. Thematic structure
^۱. Overarching patterns

پژوهش برای تحلیل تم، اساس روش‌شناسی براون و کلارک مورد استفاده قرار گرفته است ضمن اینکه در این مطالعه تحلیل و طبقه‌بندی داده‌ها با کمک نرم‌افزار Nvivo نسخه ۱۲ انجام شده است.

۳- یافته‌های پژوهش

با توجه به روش تحقیق مورد نظر در این پژوهش، تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته به منظور شناسایی مهم‌ترین معیارهای شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر فرهنگ یادگیری الکترونیکی در جهت پذیرش فناوری اطلاعات و استقرار SCRМ پرداخته شد.

۳-۱ مرحله اول آماده‌سازی و آشنایی با داده‌ها

در این روش بعد از برگزاری مصاحبه‌ها، در مرحله اول داده‌ها به دقت مورد بررسی قرار گرفته شد. برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) است.

۳-۲ مرحله دوم ایجاد کدهای اولیه

مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (تم‌ها) متفاوت هستند (۲۷). در این مرحله اقدام به کدگذاری جنبه‌های جالب توجه داده‌ها به روشی نظام‌مند در کلیه مجموعه داده‌ها، مرتب کردن و مرتب نمودن داده‌های مرتبط با هر کد می‌گردد. در متن حاصل از ۲۵ مصاحبه، تعداد ۱۴۶ کدگذاری به شرح جدول شماره ۳ صورت گرفت. فرآیند شناسایی کدها رفت و برگشتی بود بدین معنی که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی پیرامون فرهنگ یادگیری الکترونیکی استخراج شد. سپس با انجام مصاحبه‌ها و مطرح شدن مفاهیم جدید و جزئی‌تر، مجدداً به ادبیات مراجعه شد تا معادل بحث‌های مطرح شده در مصاحبه‌ها، در ادبیات نیز جستجو شود.

Table 3: Results of theme analysis

Expert's ID number	Sub-category	Expert's ID number	Sub-category
A1	Organizational structure Delegation of authority Efficient division of responsibilities Monitoring and control	A14	Self-control Ethical behavior Reduced top-down structure Proportionality of responsibility and authority Informal communication Motivation Effective management
A2	Multiplicity of work components Organizational communication Democratic structure Informal structure	A15	Value-centrism of organization Management information system Personal responsibility Value generation for customers innovation
A3	Proper career path Organization structure Experience Education Learning Personal talent Professional ethics	A16	Administrative health Increased revenue for shareholders Structural resilience Increased freedom to act United leadership
A4	Proper career path Organization structure Experience Education Learning Personal talent Professional ethics	A17	Modifying work processes and workflow Systems thinking Teambuilding Empowerment Implementation of technology
A5	Proper career path Organization structure Experience Education Learning Personal talent Professional ethics	A18	Cohesion and structural flexibility Quick response Comprehensive communication Self-evaluation Functional teams Customer-orientation Evolutionary spirit
A6	Proper career path Organization structure Experience Education Learning	A19	Respect for clients Performance evaluation Openness to change Transparency Educational need evaluation Focus on operations
A7	Proper career path Unified leadership Being customer-oriented Experience	A20	Performance evaluation Preparedness for change Creativity Access to information

	Education Learning Personal talent Professional ethics		Appropriate provision of resources Research and development Attention to motivation Organizational knowledge
A8	Proper career path Delegation of authority Experience Education Learning	A21	Personal suggestions and criticism Human relations Creativity Shared outlook Acceptance of customer governance Rules and regulation
A9	Small horizontal level Deserving members and synergy Discovery of talent Existence of customer management system Cooperative leadership	A22	Demands of stakeholders Economic management Government policies Competitiveness Alignment with globalization Social responsibility Attention to customers' demands
A10	Proper career path Organization structure Experience Education Learning Professional ethics	A23	Ethical behavior Reduced top-down structure Proportionality of responsibility and authority Informal communication motivation
A11	Personal suggestions and criticism Human relations Shared outlook Acceptance of governance by customers Rules and regulations Stakeholders' demands Economic management	A24	Acceptance of customer governance Rules and regulations Demands of stakeholders Economic management
A12	Government policies Competitiveness Management of environmental change Alignment with globalization Social responsibility Attention to customers' demands	A25	Proper career path Experience Education Learning Personal talent
A13	Creativity Teambuilding Transparency Focus on operations Performance evaluation Organizational knowledge		

۳-۳ مرحله سوم جستجوی تم‌ها

این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند (۲۷). در این مرحله برخی از کدهای اصلی را تشکیل می‌دهند، در حالی که برخی از تم‌های فرعی را شکل داده‌اند و مابقی نیز در صورت وجود حذف شده‌اند. در متن مصاحبه‌ها برخی از کدهای شناسایی شده دارای چندین فراوانی بودند. به عبارت دیگر از مجموع ۱۶۴ کدگذاری انجام شده تعداد ۷۵ کد منحصربه‌فرد بودند.

۳-۴ مرحله چهارم خلق معانی و مفاهیم بازبینی تم‌ها

مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود هستند (۲۷).

اگر نقشه تم به خوبی کار کند، آنگاه می‌توان به مرحله بعدی رفت؛ اما چنانچه نقشه به خوبی با مجموعه داده‌ها همخوانی نداشته باشد، محقق باید برگردد و کدگذاری خود را تا زمانی که یک نقشه تم رضایت‌بخش ایجاد شود ادامه دهد. محقق در انتهای این مرحله بایستی آگاهی کافی از اینکه تم‌های مختلف کدام یک هستند، چگونگی تناسب آن‌ها با یکدیگر و کل داستانی که آن‌ها درباره داده‌ها می‌گویند در اختیار داشته باشد (۲۷). با مشخص شدن تم‌های مربوط به سؤال پژوهش کدهای اولیه به دست می‌آید و در این مراحل تم‌های اصلی از فرعی جدا شدند.

۳-۵ مرحله پنجم تعریف و نام‌گذاری تم‌ها

مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد (۲۷). در این مرحله کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شده و ۷۵ مفهوم استخراج شد که در نرم‌افزار به‌عنوان نود^۱ مشخص شده‌اند. طبقه‌بندی یافته‌های تحلیل تم به

شرح جدول شماره ۴ صورت گرفت. مقوله‌های اصلی (تم اصلی) و یا عبارات موردنظر که حاوی مضامین اصلی در خصوص مدل بوده است شناسایی شدند و سپس با توجه به مقوله‌های مطرح‌شده برای هر کدام زیر مقوله‌های مربوطه از مضامین استخراج‌شده و در طبقه‌های مناسب خود قرار گرفتند و همچنین تعداد فراوانی با تکرار در این جدول شماره مشخص گردید.

Table 4: classification of themes

Main categories (primary themes)	Sub-categories (secondary themes)	References	Files
Structural factors	Organizational structure	2	A1, A3
	Delegation of authority	3	A1, A4, A8
	Efficient division of responsibility	1	A1
	Monitoring and control	1	A1
	Multiplicity of work components	1	A2
	Management style	1	A2
	Organizational communication	1	A2
	Democratic structure	1	A2
	Informal organization	1	A2
	Proper career path	8	A3, A4, A5, A6, A7, A8, A10, A25
Behavioral factors	Experience	8	A3, A4, A5, A6, A7, A8, A10, A25
	Education	8	A3, A4, A5, A6, A7, A8, A10, A25
	Learning	8	A3, A4, A5, A6, A7, A8, A10, A25
	Personal talent	6	A3, A4, A5, A7, A10, A25
	Professional ethics	4	A3, A4, A7, A10
	Personal suggestions and criticism	2	A11, A21
	Human relations	2	A11, A21
Shared outlook	2	A11, A21	

Environmental factors	Acceptance of customer governance	3	A11, A21, A24	
	Rules and regulations	3	A11, A21, A24	
	Demands of stakeholders	3	A11, A22, A24	
	Economic management	3	A11, A22, A24	
	Government policy	2	A12, A22	
	Competitiveness	2	A12, A22	
	Management of environmental changes	2	A12, A22	
	Alignment with globalization	2	A12, A22	
	Social responsibility	2	A12, A22	
	Attention to customers' demands	2	A12, A22	
	Processes	Modification of work processes and workflow	1	A17
		Systems thinking	1	A17
		Teambuilding	2	A13, A17
		Empowerment	1	A17
Implementation of technology		1	A17	
Performance evaluation		3	A13, A19, A20	
Access to information		1	A20	
Appropriate provision of resources		1	A20	
Research and development		1	A20	
Process orientation		1	A20	
Attention to motivation		1	A20	
Organizational knowledge		2	A13, A20	
creativity		3	A13, A20, A21	
Respect for clients		1	A19	
Preparedness for change		1	A19	
transparency		2	A13, A19	
Educational need evaluation		1	A19	
Focus on operation	2	A13, A19		

Output	Structural cohesion and flexibility	1	A18	
	Quick response	1	A18	
	Comprehensive communication	1	A18	
	Self-evaluation	1	A18	
	Functional teams	1	A18	
	Customer orientation	2	A7, A18	
	Evolutionary spirit	1	A18	
	Organizational value orientation	1	A15	
	Management information system	2	A5, A15	
	Personal responsibility	1	A15	
	Consequence	Value-generation for customers innovation	1	A15
			1	A15
		Self-control	1	A14
		Ethical behavior	2	A14, A23
Reduced top-down structure		2	A14, A23	
Proportionality of responsibility and authority		2	A14, A23	
Informal communication		2	A14, A23	
motivation		2	A14, A23	
Effective management		1	A14	
Administrative health		1	A16	
Effect	Increased revenue for shareholders	1	A16	
	Structural resilience	1	A16	
	Increased freedom to act	1	A16	
	United leadership	2	A5, A7	
	Small horizontal level	1	A9	
	Deserving members and synergy	1	A9	
	Discovery of talent	2	A9,	
	Existence of customer	1	A9	

management system		
Cooperative leadership	1	A9

۳-۶ مرحله ششم تهیه گزارش

مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است (۲۷).

گزارش تهیه‌شده برای پژوهش کنونی حاوی نقشه تم و داستان کلی داده‌ها در شکل ۱ و تحلیل آن در پایان ارائه خواهد شد.

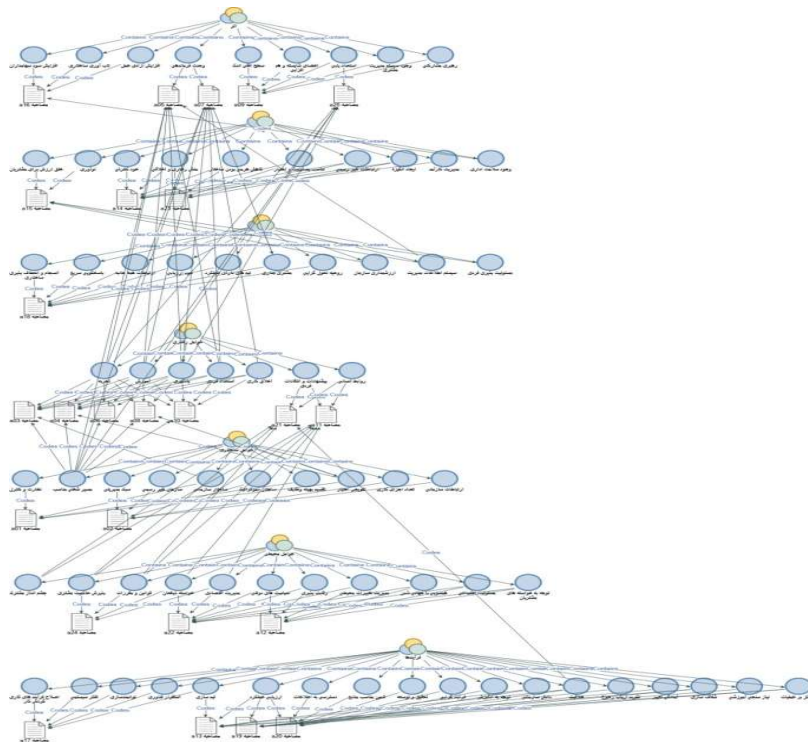


Figure 1: complete map of themes and the overall narrative of data

۴- بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر فرهنگ یادگیری الکترونیکی در جهت پذیرش فناوری اطلاعات و استقرار SCRМ بوده است که بدین منظور ابتدا ادبیات پژوهشی موردبررسی قرار گرفته و سؤالات موردنظر جهت مصاحبه طراحی شدند که در نهایت ۷ مقوله عوامل ساختاری، رفتاری، محیطی، فرآیندها، خروجی، پیامد و اثر و زیر مؤلفه‌های هر یک شناسایی شدند و با توجه به انجام روش تحلیل تم تمامی عوامل اصلی و فرعی مشخص شد و همچنین این عوامل بر روی فرهنگ یادگیری الکترونیکی در جهت پذیرش فناوری اطلاعات و استقرار SCRМ تأثیرگذار هستند.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده یک چارچوب اثربخش از عوامل محیطی، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری که می‌توان در زمره عوامل تأثیرگذار شناسایی شده در نظر گرفت و همچنین خروجی، پیامد و اثر در زمره نتایج نهایی در راستای فرآیندهای در نظر گرفت. در این خصوص می‌توان بیان داشت که خبرگان در بعد عوامل ساختاری سعی نموده‌اند تا با توجه به زیر مؤلفه‌هایی چون ساختارهای غیر هرمی، ارتباطات مناسب و توجه به سبک‌های مدیریتی ساختار سازمان را به‌صورت ارگانیک شدن و کاهش هرم سوق دهند که باعث افزایش فرهنگ یادگیری الکترونیکی در سازمان خواهد شد. از سوی دیگر در بعد رفتاری مشخص شد که توجه به آموزش، یادگیری، پرورش استعدادها و همچنین اخلاق‌گرایی می‌تواند باعث بهبود رفتارهای کاری و غیر کاری کارکنان شده و به سازمان جهت کسب اهداف خود کمک نماید. همچنین در بعد محیطی مشخص گردید که ذینفعان یعنی مشتریان، دولت، کارکنان و ... باید همواره با توجه به قوانین و مقررات، تغییرات و همسوی با تحولات جهانی سازمان را اداره نموده و باعث استقرار SCRМ در آن گردید و همچنین در بعد فرآیندها توجه به مدیریت فرآیند، توجه به به‌کارگیری فناوری‌ها در انجام امور و در نهایت توجه به بهبود منابع انسانی جهت انجام فعالیت‌های کاری نقش مهمی در بهبود فرآیندهای سازمان جهت استقرار SCRМ خواهد داشت و همچنین تمامی این عوامل شرایطی را فراهم خواهند آورد که دارای خروجی، پیامدها و اثراتی خواهد بود که در نهایت می‌توان بر انسجام سازمانی، پاسخگویی سریع، افزایش خلاقیت و نوآوری، مشتری‌مداری و کسب رضایت ذینفعان مؤثر واقع شوند و به‌نوعی کلیه نتایج به‌دست‌آمده باعث خواهد شد تا فرهنگ یادگیری الکترونیکی موردتوجه باشد.

همچنین می‌توان بیان داشت که کلیه عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی به میزان ۰.۸۳ با مقدار t ۱۲.۴۵ بر روی فرآیندها تأثیر گذاشته و کلیه عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی به میزان ۰.۷۵ و مقدار t ۱۰.۳۴ بر روی نتایج به‌دست‌آمده مؤثر خواهد بود و همچنین کلیه ابعاد فرآیندی (مدیریت فرآیندها، فناوری اطلاعات و بهبود نیروی انسانی) به میزان ۰.۸۷ و مقدار t ۱۲.۶۷ بر روی نتایج تأثیرگذار هستند و می‌توان بیان داشت که روابط صحت‌علی‌موجود در مدل پژوهش تأیید شده و مدل نیز مناسب است. در خصوص نتایج به‌دست‌آمده اهمیت و ضرایب به‌دست‌آمده می‌توان بیان داشت که در بین عوامل اصلی

عامل فرآیندها بیشترین تأثیر را بر روی نتایج داشته است که این امر نشان می‌دهد شرکت سیمان شرق جهت فرهنگ یادگیری الکترونیکی باید به فرآیندهای کاری خود توجه بیشتری داشته باشد که این فرآیندها در سه مقوله اصلی (مدیریت فرآیندها، استفاده از فناوری اطلاعات در فرآیندها و بهبود نیروی انسانی جهت انجام فعالیت‌های مربوط به فرآیندها) خلاصه می‌گردد که شرکت ابتدا باید از طریق ترسیم نقشه فرآیندهای کاری خود تمامی فعالیت‌های سازمان را شناسایی نموده و سپس با توجه به رویکردهای فناوری اطلاعات سعی نماید کلیه فرآیندها را به سوی سیستمی شدن برده و سپس از طریق ابزارهایی چون مهندسی مجدد، مهندسی معکوس، زنجیره ارزش کلیه فعالیت‌های ناکارا و غیرضروری و مازاد را حذف و یا با یکدیگر ترکیب نماید که باعث کوتاه شدن جریان فرآیندی و افزایش سرعت و دقت انجام کارها شده و سپس با توجه به فرآیندهای جدید اقدام به آموزش نیروی انسانی نموده و سپس نحوه عملکرد کارکنان را ارزیابی و از طریق نیازسنجی آموزشی به ارائه آموزش‌های دوره‌ای توجه و همواره مورد پایش قرار دهد و همچنین با توجه به تغییراتی که در فرآیندها صورت می‌پذیرد می‌توان انتظار داشت که عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی سازمان تحت بر فرآیندها تأثیرگذار هستند باید با فرآیندهای جدید مطابقت داده شد و تغییرات لازم در خصوص طراحی ساختار سازمانی، توجه به نوع مدیریت، نحوه توانمندسازی کارکنان و توجه بیشتر به تغییرات محیطی جهت سازگاری با تغییرات و ایجاد تحولات لازم در پی افزایش پاسخگویی شرکت سیمان شرق به ذینفعان بوده که شامل کارکنان، مشتریان و سایر نهادهای وابسته است که در نهایت می‌تواند منجر به بروز نتایجی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت گردد که باعث افزایش انسجام سازمانی، افزایش قابلیت سازگاری با تغییرات محیطی، افزایش خلاقیت کارکنان، افزایش رضایت مشتریان و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری در شرکت سیمان شرق گردد.

نتایج به‌دست‌آمده از مدل نهایی با نتایج تحقیقات مختلف موردبررسی در ابعاد (ساختاری، رفتاری، محیطی)، فرآیندها، نتایج (خروجی، پیامد و اثر) موردبررسی قرارگرفته است که در زیر مؤلفه ساختار سازمانی و تفویض اختیار با نتایج تحقیق (جوئن و همکاران، ۲۰۱۶). در زیر مؤلفه تقسیم بهینه وظایف، نظارت و کنترل با نتایج تحقیق (ونهاو همکاران، ۲۰۱۵). در زیر مؤلفه تعدد اجزای کاری، سبک مدیریتی با نتایج تحقیق (فرانک و همکاران، ۲۰۱۵). ارتباطات سازمانی (رونیکا و همکاران، ۲۰۱۴)، در زیر مؤلفه اصلاح فرآیندهای کاری و گردش کار با نتایج تحقیق (رونیکا و همکاران، ۲۰۱۴)، در زیر مؤلفه تفکر سیستمی، عملکرد فرآیندی با نتایج تحقیقات (الوانی، ۱۳۸۳)، در زیر مؤلفه اصلاح و تجدید طراحی، عارضه‌یابی سازمانی با نتایج تحقیق (ژاوو، ۲۰۱۶)، در زیر مؤلفه انسجام و انعطاف‌پذیری ساختاری، تاب‌آوری ساختاری با نتایج تحقیق (دتیس، ۲۰۱۳) در زیر مؤلفه ارتباطات همه‌جانبه، کاهش هرمی بودن ساختار، وحدت فرماندهی، سطح افقی اندک، تجربه، آموزش، یادگیری، سبک رهبری، قوانین و مقررات، خواسته‌های ذینفعان، سیاست‌های دولت با نتایج تحقیق (ماکای، ۲۰۱۴)، در زیر مؤلفه افزایش آزادی عمل، تناسب مسئولیت و اختیار با نتایج تحقیق (لین، ۲۰۱۷)، در زیر مؤلفه ارتباطات غیررسمی، روشن

بودن نقش‌ها و وظایف کاری، دسترسی به اطلاعات، تحقیق و توسعه با نتایج تحقیق (لی، ۲۰۱۲)، در زیر مؤلفه مشارکت، تیم‌سازی، توانمندسازی کارکنان، محتوای آموزشی با نتایج تحقیق (سان، ۲۰۱۶)، در زیر مؤلفه استعدادیابی، منش رفتاری و اخلاقی، رهبری مشارکتی، خودارزیابی، تیم‌های دارای عملکرد با نتایج تحقیق (بیک، ۲۰۱۴)، در زیر مؤلفه چشم‌انداز مشترک، پذیرش حاکمیت مشتری با نتایج تحقیق (طیبی و همکاران، ۱۳۸۸)، در زیر مؤلفه میزان رقابت‌پذیری، تغییرات محیطی، جهانی‌شدن با نتایج تحقیق (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۸۳)، در زیر مؤلفه استقرار فناوری و نیازسنجی بازار، تأمین مناسب منابع با نتایج تحقیق (ژونگ، ۲۰۱۶)، در زیر مؤلفه ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی آموزشی، تمرکز بر عملیات روزانه، افزایش خلاقیت و مسئولیت‌پذیری و اعضای شایسته و هم‌افزایی با نتایج تحقیق (لنتز، ۲۰۱۳)، در زیر مؤلفه میزان رقابت‌پذیری، تغییرات محیطی، جهانی‌شدن با نتایج تحقیق (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۸۳)، در زیر مؤلفه اخلاق کاری، پیشنهادهای و انتقادات فردی با نتایج تحقیق (میان‌داری و همکاران، ۱۳۹۲)، در زیر مؤلفه استعداد فردی با نتایج تحقیق (نوریانی و همکاران، ۲۰۱۴)، در زیر مؤلفه مدیریت عملکرد با نتایج تحقیق (آرنون، ۲۰۱۱)، در زیر مؤلفه خودکنترلی، ایجاد انگیزه با نتایج تحقیق (گالو، ۲۰۱۴)، در زیر مؤلفه چشم‌انداز مشترک، پذیرش حاکمیت مشتری با نتایج تحقیق (طیبی و همکاران، ۱۳۸۸)، در زیر مؤلفه شرایط اقتصادی با نتایج تحقیق (انصاری و محمدی، ۱۳۸۳)، در زیر مؤلفه استقرار فناوری و نیازسنجی بازار، تأمین مناسب منابع با نتایج تحقیق (ژونگ، ۲۰۱۶) و در زیر مؤلفه پاسخگویی سریع و مناسب سازمان و خلق ارزش برای مشتریان، نوآوری با نتایج تحقیق (هونداز، ۲۰۱۱) همسو بوده و همخوانی دارند که هر یک از پژوهشگران فوق‌زیر مؤلفه‌های موردنظر را بر روی فرهنگ یادگیری الکترونیکی در جهت پذیرش فناوری اطلاعات و استقرار SCRم مؤثر دانسته‌اند که در پژوهش حاضر نیز مورد تأیید قرار گرفتند.

در صورت تدوین چارچوب اثربخش عوامل فوق در شرکت سیمان شرق، بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان زمانی که این عوامل به صورت مطلوب پدیدار شوند و زمینه‌های مطلوب بودن‌ها را فراهم می‌گردد که در بعد ساختاری سازمان دارای ساختارهای غیر هرمی یعنی در سیمان شرق ساختار سازمانی منعطف همراه با حذف سطوح متفاوت مدیریت و تقسیم‌کار و رسمیت بالا و کنترل متمرکز و ارتباطات مناسب و توجه به سبک‌های مدیریتی باشد که در این راستا باعث افزایش مسئولیت‌پذیری کارمندان، بهبود سرعت هماهنگی و ارتباط بین کارکنان، تشویق کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و کاهش هزینه‌ها می‌شود. در بعد رفتاری توجه به آموزش، یادگیری، پرورش استعدادها در خلق ایده‌ها و بهبود عملکردها در سیستم تولید و فروش شرکت و همچنین اخلاق‌گرایی در بعد محیطی ذینفعان یعنی کارکنان، مشتریان و ... باید همواره با توجه به قوانین و مقررات، تغییرات و همسوی با تحولات جهانی سازمان را اداره نموده، در بعد فرآیندها توجه به مدیریت فرآیند، بازنگری فرآیندها از جمله برخورداری از رویکردهای نوین بازاریابی و فروش و توجه به به‌کارگیری فناوری‌ها در انجام امور و بهبود زیرساخت‌ها، تسهیل

ارتباطات و ایجاد بستر مناسب جهت افزایش تولید و بهره‌وری از تمامی عوامل و پتانسیل‌های موجود در شرکت و در نهایت توجه به بهبود منابع انسانی و استقرار نظام مدیریت منابع انسانی نوین و سیستم مدیریت تجربه کارکنان در جهت انجام فعالیت‌های کاری و همچنین تمامی این عوامل شرایطی را فراهم خواهند آورد که دارای خروجی، پیامدها و اثراتی خواهد بود که در نهایت می‌توان بر انسجام سازمانی، پاسخگویی سریع، افزایش خلاقیت و نوآوری، مشتری‌مداری و کسب رضایت ذینفعان مؤثر در شرکت سیمان شرق واقع شوند.

در پایان پیشنهاد می‌گردد که شرکت از یک ساختار ارگانیک و با توجه به کاهش سطوح سازمانی و عدم تمرکزگرایی استفاده نمایند. شرکت از طریق تفویض اختیار به افراد دارای صلاحیت باعث افزایش مسئولیت‌پذیری آن‌ها و کسب زمان بیشتر برای مدیران جهت انجام وظایف توسعه‌سازمانی گردد. شرکت جهت مدیریت و رهبری سازمان از سبک رهبری مشارکتی و مدیریت روابط انسانی و مشاوره‌ای استفاده نمایند. شرکت در کنار توجه به ارتباطات رسمی به تقویت ارتباطات غیررسمی در سازمان توجه بیشتری داشته باشند. جهت افزایش کارایی افراد در سمت‌های خود به پرورش استعداد‌های فردی و کاری آن‌ها توجه داشته باشند و در راستای افزایش فرهنگ به‌کارگیری فناوری‌ها در سازمان تدوین قوانین و مقررات مربوطه را مورد توجه قرار دهند.

۵- مراجع

- ۱- Pavel AP, Fruth A, Neacsu MN. ICT and e-learning-catalysts for innovation and quality in higher education. *Procedia Economics and Finance*. 2015; 23(1): 704-711.
- ۲- Solangi Z. Factors affecting Successful Implementation of eLearning: Study of Colleges and Institutes Sector RCJ Saudi Arabia. *Short Paper*. 2018; 1(3):223-230.
- ۳- Gahtani S. Empirical investigation of e-learning acceptance and assimilation: A structural equation model. *Applied Computing and Informatics*. 2016; 12(3):27-50.
۴. King RB, McInerney DM, Watkins DA. How you Think about your Intelligence determines how you feel in school: The Role of Theories of Intelligence on Academic Emotions. *Learning and Individual Differences*. 2012; 22(6): 814-819.
- ۵- Greenberg P. CRM at speed of light, Fourth Edition Social CRM strategy, Tools & Techniques For customer, New york: Mc Graw; 2010.
- ۶- Taylor B. Board leadership: balancing entrepreneurship and strategy with accountability and control. *Journal of Corporate Governance: The international journal of business in society*. 2018; 3(2): 3-5.

- ۷- Kian M, Attaran M, Fazeli N. Evaluating e-learning culture at Iranian universities: a fundamental theory concept. *Iranian Society of Cultural and Communication Studies quarterly*. 2011; 7(24): 95-127.
- ۸- Choi SK, Kwon OW, Kim YK. Computer-assisted English learning system based on free conversation by topic. In K. Brothwick, L. Bradley & Thouseny, Call in a climate of change: adabting to turbulent global condination –short papers from EUORCALL 2017.2017; 63(1): 79-85.
- ۹- Li G, Lin Y, Yan H. Enhancing Agility by Timely Sharing of Supply Information, *International Journal of Supply Chain Management*. 2019; 11(5): 425–435.
- ۱۰- Khan B H. *Managing e-learning: Design, delivery, implementation, and evaluation*. Hershey, Pa: Information Science Publishing; 2005.
- ۱۱- Lian J W, Lin T M. Effects of consumer characteristics on their acceptance of online shopping: Comparisons among different product types, *Computers in Human Behaviour*. 2008; 24(1): 48–65.
- ۱۲- Rafeei M. *Investigating the factors affecting the professional development of employees at Islamic Azad University [dissertation]*. [Lahijan]:Islamic Azad University, Lahijan Branch; 2010.
- ۱۳- Liu SH, Liao HL, Peng CJ. Applying the Technology Acceptance Model and Flow Theory to Online E-learning Users' Acceptance Behavior. *Issues in Information Systems*. 2005; 6(2): 175-181.
- ۱۴- Akbari MO, Alishahi Mo. *Growth through innovation: management of technology-based businesses*. Termeh publication; 2018.
- ۱۵- Byrd TA, Turner ET. An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage. *Information and Management*. 2018; 39(1): 41–52.
- ۱۶- carneir AL. *adopting new technologies*. hand book or business strategy.2006; 307-312.
- ۱۷- Hoseinjani AB. *Role of e-learning in the improvement of human resources training in organizations*, First national conference of research and education managers, Mashhad; 2010.
- ۱۸- Otarkhani AL. *Effects of IT and information systems on organizational relations*. Tehran: Negah-e Danesh; 2008.
- ۱۹- Ghanbari SI, Karimi IM. Investigating the Impact of ICT Training on Effective Acceptance of Information Technology, *Public Management Perspectives*. 2017; 8 (30): 97-115.

- ۲۰-heydaryeh A, Mostafapor M. A Conceptual Model for Accepting SCRM Customer Relationship Management System on Social Networks Case Study Iranian Banks [Internet]. Semnan: Islamic Azad University Semnan Branch;2016 [updated 2016 April 28;cited 2018 February 4th]. Available from: https://www.civilica.com/Paper-MEUCONF01-MEUCONF01_117.html
- ۲۱-Gu V,Davis J, Cao R,John V. The effect of externalities on adoption of social customer relationship management (SCRM). *International Journal of Quality Innovation*. 2017; 3(11): 1-15.
- ۲۲-Alkharang M.Factors that Influence the Adoption of e-Learning An Empirical Study in Kuwait [dissertation]. [Brunel]School of Information Systems Computing and Mathematics Brunel University; 2014.221p.
- ۲۳-Chao T, Saj T, Tessier F. Establishing a quality review for online courses: A formal review of online courses measures their qualities in key areas and reveals changes needed for improvement, if any. *EDUCAUSE QUARTERLY* number3;2006.
- ۲۴-Goo Ki, Hyoung Le.Law Ro. An empirical examination of the acceptance behaviour of hotel front officesystems: An extended technology acceptance model. *Tourism Management*. 2018; 29(1): 500–513.
- ۲۵-Newton D, Ellis A.A model for e-learning integration. *Proceedings of World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education, Honolulu, Hawaii, October, Association for the Advancement of Computing in Education, Chesapeake, VA; 2019.*
- ۲۶-Rym B,Olfa B, Melika B. Determinants of E-Learning Acceptance: An Empirical Study in the Tunisian Context. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2013; 3(43):307-321.
- ۲۷-Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*.2006; 3(2): 77-101.
- ۲۸- Mills A, Durepos G, Wiebe E. *Encyclopedia of case study research*(Vol. 1). California: SAGE Publications, Inc; 2010.
- ۲۹- Danayefar HA, Mozafari Z. Improving validity and reliability in quality management research: Reflections on audit research management strategies.2009; 1(1):131-162.

Identification and Evaluation of Factors Influencing the Culture of E-learning for Adoption of IT and Implementation of SCRM

Meysam Keyvani, Ph.D. Candidate of educational management, Islamic Azad University, Torbat heydarieh Branch, Iran

Mahdi Zirak¹, Assistant Professor, Educational department, Islamic Azad University, Torbat heydarieh Branch, Iran

Hosein Momeni mahmouie, Associate Professor, management department, Islamic Azad University, Torbat heydarieh Branch, Iran

Ali Hoseinzadeh, Assistant Professor, Educational department, Islamic Azad University, Torbat heydarieh Branch, Iran

(Received: 2019/12/12; Accepted: 2020/05/14)

pp.126-149

Abstract

The purpose of this study was to identify and evaluate the effective factors of e-learning culture for IT adoption and SCRM deployment in Shargh Cement Company. The qualitative and objective research approach is a thematic exploratory study in which 25 managers of Shargh cement and experts in this field were selected through semi-structured interviews through simple random sampling method. Findings The research identifies seven major themes, or factors, affecting e-learning culture for IT adoption and SCRM deployment. The seven themes are structural factors, behavioral factors, environmental factors, processes, outputs, effects and outcomes. 146 codes were extracted from these main themes in the context of the interviews. From these main themes, 75 concepts were extracted based on conceptual similarity, categorization, and composition. Then, the role of each of the subcategories in creating an e-learning culture for IT adoption and SCRM deployment was examined.

Key words: Culture of E-learning, adoption of IT, Social customer relationship management (SCRM)

¹ Corresponding Author : Mehdezirak45@gmail.com

The Origins of Teachers' Professional Competencies; Explain the Informal Learning Model

Ali reza Satar dabaghi¹, Ph.D. Candidate, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Hasan reza zeinabadi, Associate Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Hosein Abaseyan, Assistant Professor, Faculty of Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Bizhan Abdolahi, Assistant Professor, Faculty of Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

(Received: 2020/04/26; Accepted: 2020/07/04)
pp.103-125

Abstract

The comprehensive development of education in any country depends on professional teachers; One of the most effective ways to educate teachers is to use informal learning. The main purpose of this research is to identify and prioritize informal teaching methods for high school teachers. The present study is objective in terms of purpose, exploratory in terms of subject matter, applied-developmental in nature, and descriptive-analytical study. In this study, a combined approach was used. In the qualitative part, using exploratory method, in addition to open and central coding, the methods and informal learning method were identified and in the quantitative part, using the survey method, the current situation of informal teaching methods of teachers was identified. In this research, in order to gather information in the qualitative part of the semi-constructed interview tool with purposeful sampling (snowball) and the retest method and internal agreement, a topic was performed to calculate the reliability of the interviews and in a small part to ensure the reliability of the questionnaire. The Cronbach's alpha coefficient was 0.90. 349 teachers were estimated as a sample size by stochastic, random, multi-step method and using statistical determinants of the size of the population of statistical population (3724 people). Based on the research findings, 16 methods of acquiring competencies were identified, which were divided into 5 categories: discussion with others (including components of inferring from others' statements, learning through discussions and dialogue, informal verbal messages), interaction with peers (including project components). - Activity with others - Sharing experiences - Thought storm), Behavior (including components of imitation of others - Inference from the behavior of others - Admirable non-verbal behavior - Compulsory non-verbal behavior), Cyberspace (including Internet search components - Presence in networks Social) and experience (including components of trial and error during teaching - attending scientific out-of-school circles - classroom feedback feedback).

Keywords: Informal education, Learning, Informal learning, teachers

¹ Corresponding Author: sattari42@gmail.com

Conceptual Model of Corporate University Evolution and Development

Akram talebi¹, Ph.D. Candidate, Faculty of Education and Psychology, Allameh tabatabaie University, Tehran, Iran

Ali khorsandi taskouh, Assistant Professor, Faculty of Education and Psychology, Allameh tabatabaie University, Tehran, Iran

Saeed Gheyasi Nadoushan, Associate Professor, Faculty of Education and Psychology, Allameh tabatabaie University, Tehran, Iran

Abas Abaspour, Associate Professor, Faculty of Education and Psychology, Allameh tabatabaie University, Tehran, Iran

(Received: 2020/01/13; Accepted: 2020/07/04)
pp.75-102

Abstract

The organizational university is the link between an organization and specialized knowledge and is known as one of the most efficient mechanisms for global competition. Regarding the closing or merging announcements of some of the above universities into some public universities, as well as other issues the universities are involved in, the purpose of the present research which is to extract effective factors of the universities evolution and development in Iran. Therefore, research data were collected and coded through interviewing with 12 experts of organizational university area and university administrators using Grounded Theory Method. Research findings show that several organizational and academic factors may influence university performance, including clarifying the purpose of university, organization and university CEOs, finance, and level of participation, learners, structure flexibility, educational programs, and knowledge management. University independence and privatization are also university external effective factors. It is recommended that the private sector is enabled for effective and economic operation through clarifying and proper implementing of Article 44 of the Constitution; then, the organizational university would shed light on the individual and organizational growth and development.

Keywords: Public University, Corporate University, Grounded Theory, Development and Evolution

¹ Corresponding Author: atalebi590@gmail.com

The LRTCI Model: A Solution for Establishing Individual Development Program System in Organizations

Kourosh Fathi vajargah¹, Full Professor, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Firouz Nouri Kalkhoran, Ph.D. Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

(Received: 2020/03/09; Accepted: 2020/07/03)

pp.55-74

Abstract

Individual development program is one of the key tools in directing human resources development and thus, is constantly an attractive field in human resources training and development. Developing models and operational paradigms in this area is a requirement for the management of human resources training and development. This study aims to propose a model for establishing and developing individual development program in pioneering organizations. The study adopted a qualitative approach using a theoretical study method. In order to identify the model elements, the authors employed expert interviews and afterwards, used nominal groups to establish the said elements. Finally, in order to integrate the data in a model and determine element relationships, the interpretative structural model (ISM) program was utilized. The interviewees were selected via theoretical sampling. The interviews were organized using open and axial coding and the data were classified using content analysis. Subsequently, the required contents and parameters were used as the input of interactive management sessions (based on nominal group approach) for the modeling process. According to the resulting consensual opinion and organizing, the model consists of five key components: institutional legitimization (L), financial, credential, and regulatory requirements and infrastructures (R), technical requirements and infrastructures (T), clinical information gathering for individual development program document (C), implementation and optimization of the individual development system (I). For easier naming of the model, the key words of each component were combined and the resulting LRTCI model was proposed as a comprehensive model and a solution for establishing individual development systems.

Keywords: Individual development program, Establishment of IDP system, Individual development plan model, LRTCI model

¹Corresponding Author: kouroshfathi2@gmail.com

Presenting the Model of Social Media Usage in Human Resource Training Based on the Grounded Theory

(Case Study: Banking Industry)

Ali Noghreh, Ph.D. Student, Kish International Campus, University of Tehran, Iran

Hasan Boudlaie^{1*}, Assistant Professor, Kish International Campus, University of Tehran, Iran

Abbas Nargesin, Assistant Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

(Received: 2020/03/13; Accepted: 2020/06/18)

pp.23-54

Abstract

The quarterly journal of human resources education and development belongs to the Iranian Human Resources Education and Development Association, which was selected as the "Top Association" by the Ministry of Science, Research and Technology in 2018. This journal deals with the publication of scientific articles in order to present the latest scientific theories and findings in the fields of human resource education and development, as well as for the exchange and dissemination of new ideas and thoughts. The purpose of this research is to examine and evaluate the form and content of the articles in this journal. The research method is qualitative and based on content analysis and a descriptive-analytic approach is used to describe and evaluate the content of the articles in the target community. The statistical population of this research is 105 articles published over the past four years from the number 1 (2014) to number 15 (2017) of the scientific and research journal of human resources education and development. In order to describe the objective and qualitative content of the concepts, systematically and in the form of 6 parameters have been performed. The results show that the articles are divided into two categories (20 topics and 19 topics), among which the subject of training, upgrading, training and developing skills and capabilities of human resources with 35.23 percent in the 20 topics category and training with 20% in the 19 topics category has been the most discussed topic in these articles. Also, the extent of the participation of the researchers was well evaluated, as 287 researchers contributed to the writing of 105 articles. The review of the authors of the articles also shows that authors with the Graduated rank / Student rank have the largest number of authors. Investigating research methods also showed that descriptive-applied articles, quantitative research method and questionnaire tools had been well-established techniques of researchers in this field.

Keywords: Training and Development of Human Resource, Scientometrics, Article, Journal

1- Corresponding Author: hasanbodlaie@ut.ac.ir

Identifying the Results and Functions of Web 2 tools in Staff development (Higher and Continuing Education)

Somayeh Rahimi, Ph.D. Candidate of Higher Education, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Abasalt Khorasani¹, Associate Professor, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Morteza Rezaeizadeh, Assistant Professor, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

(Received: 2020/01/20; Accepted: 2020/06/11)

pp.1-22

Abstract:

Today, organizations including academic centers, face many changes and challenges. Among these changes is the emergence of emerging technologies. Thus, the lack of awareness of the emergence and strategic application aspects of existing technologies can lead organizations to irreversible crises. Among these technologies, Web 2.0 tools have been the focus of this research. The purpose of this study was to identify the functions of Web 2.0 tools in human resource professional development. Therefore, this study has reviewed 22 articles in a systematic review of the literature and qualitative content analysis technique among the sources collected from the Scopus Scientific Database. The findings suggest that Web 2.0 technology has four major functions: strategies change of human resources learning process, strategies change of human resource knowledge management, strategies change of human resource interactions and communications, and strategies change of HR development perspectives in organizations. Also service provider organizations, including educational, medical, and librarians, were leading in using such tools for their employees' professional development processes. Finally, a conceptual framework for the function of Web 2.0 tools in the professional development of human resources in organizations is presented. Finally, the present study emphasizes the interaction of researchers and human resource development experts in universities and organizations. Human resource development experts are aware of the existence of such tools and technologies in the course of learning and professional development of human resources and take steps to apply them.

Keywords:

Function, Web 2.0 Tools, Human Resource Development, Higher Education, Organization

¹. Corresponding Author: m-masum2003@yahoo.com

Table of Contents

Identifying the Results and Functions of Web ۲.۰ tools in Staff development (Higher and Continuing Education)	
Somayeh Rahimi, Abasalt Khorasani, Morteza Rezaeizadeh	1
Presenting the Model of Social Media Usage in Human Resource Training Based on the Grounded Theory (Case Study: Banking Industry)	
Ai Noghreh, Hasan Boudlaie, Abbas Nargesin.....	23
The LRTCI Model: A Solution for Establishing Individual Development Program System in Organizations	
Kourosh Fathi vajargah , Firouz Nouri Kalkhoran	55
Conceptual Model of Corporate University Evolution and Development	
Akram talebi, Ali khorsandi taskouh, Saeed Gheyasi Nadoushan, Abas Abaspour	75
The Origins of Teachers' Professional Competencies; Explain the Informal Learning Model	
Ali reza Satar dabaghi, Hasan reza zeinabadi, Hosein Abaseyan, Bizhan Abdolahi	103
Identification and Evaluation of Factors Influencing the Culture of E-learning for Adoption of IT and Implementation of SCRM	
Meysam Keyvani, Mahdi Zirak, Hosein Momeni mahmouie , Ali Hoseinzadeh.....	126

Editorial Board

No.	Name and Surname	Rank	Major	Address
1	Seyyed Hosein Abtahi	Professor	Management and Development of Human Resources	Allameh Tabatabaei University
2	Khodayar Abili	Professor	Educational Administration	Tehran University
3	Mohammad Hasan Pardakhtchi	Professor	Educational Administration	Shahid Beheshti University
4	Ali Taghipour Zahir	Professor	Curriculum Studies and Higher Education Management	Allameh Tabatabaei University
5	Kourosh Fathi Vajargah	Professor	Curriculum Studies	Shahid Beheshti University
6	Aryan Gholipour	Professor	Policy Management	Tehran University
7	Tahmoores Hasangholi Pouryasoori	Professor	Business Management	Tehran University
9	Abasalt Khorasani	Associate Professor	Planning of Development in Higher Education	Shahid Beheshti University
10	Behrooz Ghichlee	Assistant Professor	Organizational Behavior Management	Shahid Beheshti University

Referees

1. Dr. Esmail Jafari: Assistant Professor of Education, Curriculum Studies, Shahid Beheshti University
2. Dr. Azam Mollamohammadi, ph.D. of Higher Education Development, Shahid Beheshti University
3. Dr. Saeed Safaei Movahed: Assistant Professor of Education, Curriculum Studies, Tehran University
4. Dr. Firouz Nouri, ph.D. of Curriculum Development, Shahid Beheshti University

**Quarterly Journal of Training and Development of
Human Resources**

Vol. 6, No. 23, winter 2020

Copyright Holder:

Iranian Society for Training and Development (ISTD)

Chairman:

Dr. Abasalt Khorasani

Editor in Chief:

Dr. Kouros Fathi Vajargah

General Director:

Hamideh Bafandeh

English Proofreader:

Dr. Nasrin Asgharzadeh

Persian Proofreader:

Dr. Farnoosh Alami

Cover Designer:

Reza Rajae

Type and Layout:

Maryam Bagheri

Address:

No. 220, 2th Floor, AllamehTabatabaei University Building, Dr. Azodi Street,
Karim Khan zand Avenue, Tehran, Iran

Phone: **81032228**

Email: **istd.journal@gmail.com**

Website **www.istd.ir**

Fax: **81032228**

In the Name of God

Iranian Society for Training and Development
(ISTD)

**Quarterly Journal of Training and
Development of Human Resources**

Vol. 6, No. 23

Winter 2020

