

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 ۲۰۰ 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، ویدئو 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 ویدئوها 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
بودلاتی 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-گردآوری 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 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-گردآوری 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 پروژه 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		شرایط مداخله‌گر
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	اثر بخشی آموزشی
نظام مند/ بی قاعده	ارتقای مهارت‌های کاری و تخصصی	
موثر/ مخرب	تصمیم گیری 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 انعطاف پذیری 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 تامین کنندگان 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

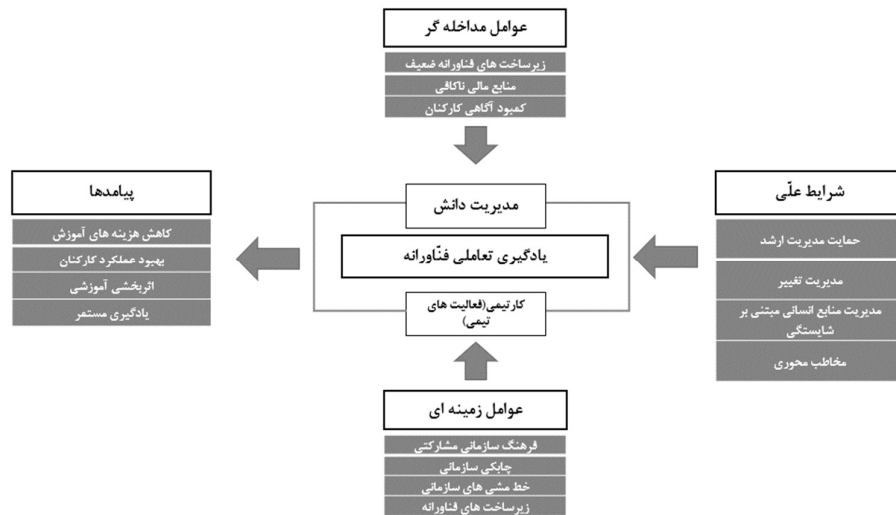
انسانی در سازمان گردد. بر همین اساس وجود راهبردهای مشخص در تبیین دستورالعمل‌های کاربرد صحیح رسانه‌های اجتماعی در سطح سازمان می‌تواند منجر به دستیابی به پیامدهای مناسبی در حوزه یادگیری تعاملی فناوریانه گردد. برای مثال یکی از پاسخگویان بیان نمود: "میشه با اهداف مشخص و معینی رویکرد خاصی رو در انتقال اطلاعات 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 فناوری 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 فناوری 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 به دست 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 رساله‌های 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 رساله‌های 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 فناوریانه 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)