



## بررسی قابلیت‌های شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی آموزش عالی ایران: یک مطالعه کیفی

سمیه رحیمی \*

اباصلت خراسانی \*\*

مرتضی رضایی زاده \*\*\*

### چکیده

امروزه، شبکه‌های اجتماعی به عنوان یک استراتژی در سیستم‌ها مطرح هستند که توجه و استفاده از قابلیت‌های آنها در جهت پیشبرد اهداف سازمان قابل تأمل است. بر همین اساس هدف پژوهش حاضر شناسایی قابلیت‌های شبکه‌های اجتماعی در HRD آموزش عالی ایران است. قابلیت‌ها به روش کیفی با اتکاء بر مؤلفه‌های کلیدی (یادگیری و ساخت اجتماع یا تعاملات) در رویکرد VHRD استخراج شدند که با ۸ نفر از مدیران و کارشناسان HRD در دو دانشگاه شهید بهشتی و صنعتی شریف مصاحبه‌هایی عمیق صورت گرفت. اطلاعات به دست آمده با تکنیک تحلیل محتوای کیفی تحلیل شدند. نتایج نشان داد دو قابلیت اصلی؛ شبکه تعاملی مجازی و کار راه مجازی یادگیری شبکه‌ای در فرآیندهای توسعه منابع انسانی قابل توجه هستند. شبکه تعاملی مجازی با ویژگی‌های؛ سهولت دسترسی - عینی بودن - منعطف بودن - امنیت - شفافیت - تنوع - جدایی و برانگیختگی مد نظر قرار گرفتند. هم‌چنین، کار راه مجازی یادگیری شبکه‌ای با ویژگی‌های؛ پیگیری فوری نتایج یادگیری امکان ثبت و بازدید مجازی از مشکلات، نیازها و تجارب موفق یادگیری کارکنان، دانش‌افزایی مداوم و مجازی کارکنان، مسیرهای مبتنی بر فن آوری در یادگیری، مکانیزمی آگاه‌کننده و تا حدی مقرون به صرفه در یادگیری کارکنان نیز مطرح شدند.

### واژگان کلیدی

شبکه‌های اجتماعی، توسعه منابع انسانی، مطالعه کیفی، آموزش عالی

\* دانشجوی دکتری رشته برنامه ریزی توسعه آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه

شهید بهشتی، تهران، ایران So\_Rahimi@sbu.ac.ir

\*\*دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران So\_Rahimi@sbu.ac.ir

\*\*\* استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران Morteza.Rezaeizadeh@ul.ie

نویسنده مسؤول یا طرف مکاتبه: اباصلت خراسانی

## مقدمه

ورود فن آوری در توسعه منابع انسانی، ظهور رویکردی با عنوان توسعه منابع انسانی مجازی (VHRD) را موجب شده است. رویکرد VHRD اولین بار در سال ۲۰۰۸ در یک کنفرانس سالانه حول توسعه یادگیری و آموزش بزرگسالان مطرح شد (McWhorter, Mancuso & Hurt, 2008). توسعه منابع انسانی مجازی به عنوان محیطی که کارکنان در آن کار می کنند و یاد می گیرند (Bennett & Beirema, 2010) می تواند هدایت کننده کارکنان در محیط کاری فن آورانه باشد. طبق تعریف بنت «توسعه منابع انسانی مجازی یک محیط رسانه‌ای غنی و فرهنگی است که به طور استراتژیک، مهارت، عملکرد، نوآوری و ایجاد اجتماع را از طریق یادگیری رسمی و غیر رسمی بهبود می بخشد» (Bennett, 2009). بنت در تعریف کلیدی خود از VHRD به ابعاد پر اهمیتی چون ساخت تعاملات و اجتماعات، جریان یادگیری رسمی و غیر رسمی و بستر فرهنگی مناسب اشاره می کند. ابعادی که در پیاده سازی رویکرد VHRD در هر سازمانی ممکن است از ابزارها و فن آوری های متنوع و متعددی برای شکل گیری آنها استفاده شود. یکی از این فن آوری ها شبکه های اجتماعی هستند که در این مطالعه صرفاً به این نوع فن آوری در دو بعد یادگیری و ساخت اجتماع (عامل) برگرفته از رویکرد VHRD در توسعه منابع انسانی بافت آموزش عالی ایران توجه شده است.

در حقیقت، فن آوری های وب ۲٫۰ از جمله شبکه های اجتماعی است که می تواند توسعه و یادگیری را فعال، تحریک و تسهیل نمایند (Janson, Cecez-Kecmanovic & Zdravkovic, 2007). موجب توسعه فردی و حرفه ای گردند (Templeton, Lewis & Snyder, 2002). هم چنین به دلیل داشتن پلاتفرم اجتماعی پویا، توانایی افزایش یادگیری را دارند به طوری که اعضای آن می توانند به اشتراک بگذارند در تعامل باشند و شبکه های مجازی توسعه ای را ایجاد کنند (Lucas & Moreira, 2009). با بررسی پیشینه پژوهش، چنین کارکردهایی در بافت آموزش عالی بیش تر آشکار خواهند شد از جمله: ولتسیانوس و کیمونس (Veletsianos & Kimmons, 2013) کارکرد شبکه های اجتماعی را در تجارب زیسته سه عضو هیأت علمی دانشگاهی در ایالات متحده بررسی کرده اند. شبکه های اجتماعی می توانند در آموزش، پژوهش و خدمات استادان مورد استفاده باشند. با وجود کاربرد بیش تر سیستم های مدیریت یادگیری

یا LMSها در توسعه حرفه‌ای استادان، شبکه‌های اجتماعی به عنوان سایت‌های تحقیقاتی منحصر به فردی که ما از طریق آنها می‌توانیم ادراکات را در رفتارها، نقش‌ها و عملکرد اعضای هیأت علمی مطالعه کنیم قابل توجه هستند. اما نکته قابل توجه دیگری که در پژوهش مذکور مطرح شد؛ این ۲۰ که کاربرد شبکه‌های اجتماعی در مسیر توسعه حرفه‌ای دانشگاهیان می‌تواند ترس و تهدیدی را که در بین اعضای هیأت علمی یا کارکنان نسبت به ورود فن‌آوری در سازمان وجود دارد را از بین ببرد و نوآوری‌هایی را در پی داشته باشد و به عنوان ابزاری ارتباطی برای ایجاد و حفظ انواع خاصی از ارتباط با افراد خاص مفید باشند. همان‌طور که وانديار (Vandeyar, 2020) از فن‌آوری وب ۲٫۰ و شبکه‌های اجتماعی در بافت آموزش عالی به عنوان چرخش آکادمیک نام برده است شبکه‌های اجتماعی به عنوان ابزاری مکمل در کنار LMSها در آموزش عالی قابل توجه هستند. امباتا (Mbatha, 2013) کارکردهای شبکه‌های اجتماعی را در دانشگاهی در جنوب آفریقا به منظور ابزاری برای آموزش و یادگیری مدرسان بررسی کرده است که نتایج، سهولت مسیر یادگیری الکترونیکی و تغییر در یادگیری را نشان دادند. به علاوه دانشگاه یونیس‌ا<sup>۱</sup> چنین حساسیتی را در بین استادان نسبت به پذیرش شبکه‌های اجتماعی به عنوان یک ابزار و روش جدید در آموزش و یادگیری به وجود آورده است روشی جدید که به گفته تس (Tess, 2013) بتواند به عنوان یک واسطه جهت ارتقاء آموزش مدرسان در دانشگاه‌ها و آموزش عالی دیده شود. هم‌چنین بهاروچا (Bharucha, 2018) در دانشگاه‌های بمبئی و دهلی نو، تجارب خلاق‌تر و پویاتری را با کاربرد فن‌آوری وب ۲٫۰ در فرآیندهای یاددهی - یادگیری در آموزش عالی هند نشان می‌دهد. از جمله: تنوع در روش‌ها و استراتژی‌های یادگیری و آموزش متناسب با سبک یادگیری فراگیران، تغییر استراتژی‌های یادگیری و روش تدریس؛ انعطاف، سهولت، کاربرد پسندی<sup>۲</sup>، خود کنترلی، انگیزه و استقلال در فرآیند یادگیری و تدریس، ایجاد محیط یادگیری همیارانه و تمایل یادگیرندگان از فردگرایی به سمت رویکرد جمع‌گرایی که همه این موارد موجب شده‌اند مدرسین در دانشگاه به سمت یادگیری و توسعه مداوم در کاربرد ابزارهایی چون شبکه‌های اجتماعی حرکت کنند اما اویکی و دیک (Oyieke & Dick, 2017)، بر گروهی از

کارکنان دانشگاه یعنی کتابداران متمرکز شده و این که شبکه‌های اجتماعی به منظور ابزارهای همکاری و حرفه‌ای برای کتابداران آکادمیک ضروری هستند. چنین ابزارهایی می‌توانند مواردی را موجب شوند از جمله: تغییر فعالیت‌های اشتراک دانش، تقویت خدمات اطلاع رسانی، سرعت بخشی به تعامل با مشتریان و همکاران، توسعه بازاریابی محصولات و خدمات، تعریف شایستگی‌ها و نقش‌های جدید برای کتابداران، افزایش و تقویت قدرت منطق معرفت‌شناختی، هستی‌شناسی، توصیف، استخراج کردن و ارتباط که در نهایت کتابداران نتایج عملکردی بهتری را در خدمات الکترونیکی ارائه دهند. در بخش کتابخانه‌های دانشگاهی نیز پژوهشی‌هایی در ایران انجام شده است از جمله صابری و همکاران (Saberi, Hasanzadeh, & Doroudi, 2019) و اسفندیاری مقدم و همکاران (Esfanyari Moghadam & Hoseini Shoar, 2011) پژوهش‌های کمی و پیمایشی را در میزان کاربست شبکه‌های اجتماعی در وظایف کاری کتابداران انجام داده‌اند و نتایج تأثیرات مطلوبی را در عملکرد کارکنان در برداشتند.

از طرفی، اسکات و همکاران (Scott, Sorokti & Merrell, 2016) کارکرد شبکه‌های اجتماعی را در گروه‌های مختلفی چون: دانشجویان، استادان، مدیران و کارکنان دانشگاه مورد بررسی قرار دادند این که یادگیری و تعامل در فضاهای یادگیری آنلاین غیر رسمی مزایای زیادی را برای کارکنان دانشگاه در بر داشته است از جمله؛ افزایش مشارکت در یادگیری بین کارکنان و سطح بالایی از حضور شناختی و یادگیرانه در تعاملات دیده شده است.

الداهدو و همکاران (Aldahdouh; Nokelainen & Korhonen, 2020) پژوهشی در کاربرد شبکه‌های اجتماعی بین کارکنان دانشگاه انجام دادند که وجود شبکه‌های اجتماعی در میزان نوآوری فردی کارکنان دانشگاه بررسی شده است و نتایج میزان رضایت کارکنان و بهبود عملکرد آنها را در بر داشتند که؛ کارکنان از شبکه اجتماعی فیس بوک و لینکدین به ترتیب بیش‌ترین رضایت و کاربرد داشتند. در حقیقت همان نتیجه‌ای که روپارل و همکاران (Ruparel et al., 2020) به آن اشاره کردند وجود شبکه‌های اجتماعی چون لینکدین می‌تواند کارکنان را در تعاملات و یادگیری‌ها خلاق و پویاتر سازند. به علاوه مانکو (Manca, 2019) در پژوهش خود به این نکته پرداخته است که شبکه‌های اجتماعی در بافت آموزش عالی و در بین دانشجویان، استادان و کارکنان موجب ایجاد شبکه‌های یادگیری و تخصص‌ترکیبی خواهند شد اما یک نکته قابل

تأمل این که در بین شبکه‌های اجتماعی موجود چون لینکداین، فیسبوک، ریسرچ گیت و آکادمیا؛ طبق پژوهش الدهانی و همکاران (Al-Daihani et al., 2018) در دانشگاه‌های کویت و عربی، میزان کاربرد لینکداین و فیسبوک بین کارکنان بیش تر بوده در حالی که ریسرچ گیت و آکادمیا در بین استادان و دانشجویان محبوبیت بیش تری داشته‌اند. همین امر نوع استراتژی و ساختار چنین شبکه‌هایی را در پیشبرد اهداف کاربران مختلف دانشگاهی نشان می‌دهند.

در واقع حضور فن‌آوری چون شبکه‌های اجتماعی: سطح بالاتری از ارتباطات باز، ایجاد محیط‌های یادگیری، تسهیل فرآیند اجتماعی شدن، ایجاد و تقویت یادگیری غیر رسمی را در آموزش عالی ممکن می‌کنند. در نهایت به عنوان نتیجه‌گیری از پیشینه بررسی شده پژوهش حاضر، می‌توان کارکردهای متعدد شبکه‌های اجتماعی را در مدل مفهومی طبق شکل شماره (۱) بر اساس دو بعد اساسی یادگیری و ساخت اجتماع (تعاملات) برگرفته از رویکرد VHRD در فرآیندهای توسعه منابع انسانی آموزش عالی به صورت شماتیک نشان داد.



شکل شماره (۱). تصویری شماتیک از مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی نشان داده شده در شکل شماره (۱)، رویکرد VHRD در بستر توسعه منابع انسانی می‌تواند ابعاد متنوعی از جمله بعد یادگیری و تعاملات را تحت تأثیر قرار دهد که این دو

بعد در بستر کاربرد فن‌آوری‌هایی چون شبکه‌های اجتماعی می‌توانند تأثیرات و قابلیت‌هایی از جمله: خلاقیت، سهولت، کاربرپسند بودن، خودکنترلی، انگیزه، جذابیت، انعطاف و پویایی در فرآیندهای یادگیری و تعاملات، ایجاد یادگیری‌های مشارکتی، گروهی، فعال، غیر رسمی، ایجاد تعاملات انتقادی، غیر رسمی و گروهی را در بر داشته باشند که در نهایت به توسعه حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌ها از جمله آموزش عالی منجر شوند.

در نتیجه توجه به چنین کارکردهایی از فن‌آوری‌های به روزی چون شبکه‌های اجتماعی در فرآیندهای توسعه و یادگیری منابع انسانی آموزش عالی، می‌تواند مدیران و کارشناسان توسعه منابع انسانی را به سطحی از آگاهی برساند که بدانند و بخواهند تجاربی در کاربرد شبکه‌های اجتماعی برای یادگیری و تعاملات حرفه‌ای منابع انسانی داشته باشند. بنابراین، نقش شبکه‌های اجتماعی به عنوان یکی از ابزارهای وب ۲٫۰ در فرآیندهای یادگیری و تعاملات منابع انسانی در آموزش عالی ایران به چه صورت می‌تواند باشد؟ سؤالی است که پژوهش حاضر به روش کیفی به بررسی آن در بافت دانشگاهی ایران پرداخته است.

## روش

روش پژوهش، کیفی از نوع اکتشافی (آشکارسازی) بوده است. از مزایای به کارگیری پژوهش‌های کیفی؛ مطالعه پدیده مورد بررسی در شرایط طبیعی، تحلیل داده‌ها از طریق استقراء و توجه به ویژگی‌های جزئی، موشکافی مسأله از طریق استدلال، تمرکز بر دیدگاه‌های شرکت کنندگان در فرآیند پژوهش و معنا و توجه‌ای که آنان به پدیده مورد مطالعه نسبت می‌دهند استفاده از زبان گفتاری و سایر موارد است (Bazargan, 2008) که در پژوهش حاضر پدیده‌ای با هدف بررسی کارکردهای شبکه‌های اجتماعی در فرآیندهای تعاملات و یادگیری منابع انسانی آموزش عالی ایران در نظر گرفته شده و به این منظور از ابزار مصاحبه استفاده شد چرا که در مصاحبه امکان تبادل نظرات و تفکرها وجود دارد و می‌توان بحث درباره اهداف پژوهش را هدایت کرد. بنابراین در پژوهش حاضر، مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختارمندی با ۸ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در دو دانشگاه شهید بهشتی و صنعتی شریف تا مرحله اشباع صورت

گرفته است. دلیل انتخاب دو دانشگاه مذکور به عنوان جامعه آماری پژوهش به چند دلیل بوده است: دلیل اول این که هر دو دانشگاه جزء دانشگاه‌های رده اولی ایران و در رتبه‌بندی‌ها جزو ده دانشگاه برتر هستند: دوم این که به عنوان دانشگاهی جامع (شهید بهشتی) و دانشگاهی صنعتی (شریف) مد نظر هستند و دلیل سوم، بیش‌ترین سرمایه‌گذاری منابع انسانی را هر دو دانشگاه دارند. آخرین دلیل و شاید مهم‌ترین این است که توسعه منابع انسانی در دو دانشگاه مذکور دارای زیرساخت‌های سخت و نرم است. بنابراین نمونه‌گیری از نوع هدفمند انجام شد و این بدان معنی است افرادی در جامعه هدف قرار گرفتند که دارای تجارب و تخصص در دو بعد توسعه منابع انسانی و فن‌آوری در دو دانشگاه بودند.

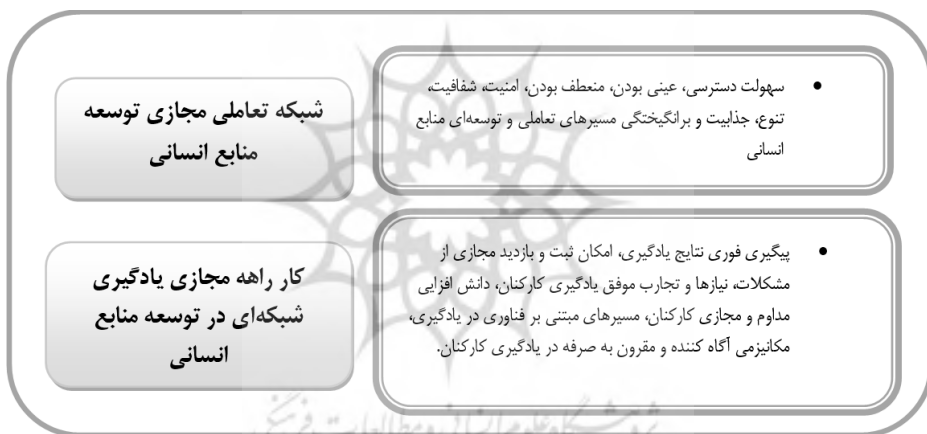
برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به ماهیت کیفی اطلاعاتی که از مصاحبه‌ها به دست آمد و به منظور تحلیل و تفسیر داده‌ها از روش کدگذاری داده‌های کیفی استفاده شد (Creswell, 2016). مسأله اصلی در تحلیل داده‌ها، جست و جوی معنا و ادراک در درون داده‌ها یا معنا بخشیدن به داده‌هاست. در پژوهش حاضر مراحل به این صورت در نظر گرفته شد: ۱. جمع‌آوری داده‌ها ۲. پیاده‌سازی داده‌ها ۳. خواندن متن پیاده‌سازی شده ۴. کدگذاری داده‌ها که شامل: مرور داده‌ها، تدوین راهنمای کدگذاری، سازماندهی داده‌ها، طبقه‌بندی داده‌ها، کدگذاری باز، کدگذاری محوری ۵. تدوین گزارش نهایی و ۶. تحلیل داده‌های کیفی که مراحل جمع‌آوری داده‌ها، کدگذاری داده‌ها و تدوین گزارش پژوهش به صورت هم‌زمان انجام شده است. به این صورت که بعد از اتمام اولین مصاحبه؛ صوت آن توسط محقق پیاده‌سازی شده و ۶ مرحله ذکر شده در تحلیل داده‌های کیفی در مورد متن مصاحبه شماره یک توسط محقق طی شد و کدهایی استخراج شدند که در مصاحبه شماره دو مورد توجه محقق بودند. اینجا لازم است گفته شود که مصاحبه شوندگان با کدهای شماره گذاری شده‌ای از ۱ تا ۸ نام گذاری و مجزا شدند.

در فرآیندهای مذکور، گزاره‌های کلامی مصاحبه شوندگان در غالب مصادیق عینی، استعاره‌ها و مفاهیم بررسی شدند و با مرور چندباره به مفاهیم اولیه و مقوله‌های مرتبط رسیدند. در نهایت مقوله‌های استخراج شده در دو تم اصلی شبکه تعاملی مجازی منابع انسانی و کارراهه مجازی یادگیری شبکه‌ای در فرآیندهای توسعه منابع انسانی شناسایی شدند. هدف از تم‌بندی کلی صرفاً برای نظم بخشیدن به مطالب بوده است. روایی یافته‌های پژوهش از طریق بررسی توسط اعضاء

(مصاحبه شوندگان) تأیید شد و برای محاسبه قابلیت اطمینان یا سازگاری کد گذاری های انجام شده از روش بازیابی هم طراز نیز استفاده شد.

### یافته‌ها

نتایج انجام مصاحبه‌ها در طول پژوهش حاضر منجر به استخراج ۲ تم اصلی و ۱۳ زیر مقوله شد. یافته‌ها حاکی از آن است که دو تم اصلی شبکه تعاملی مجازی و کار راه مجازی یادگیری شبکه‌ای در فرآیندهای توسعه منابع انسانی آموزش عالی قابل توجه هستند؛ به این معنی که در فرآیندهای یادگیری و تعاملات کارکنان در سیستم‌های دانشگاهی ایران می‌توان از این قابلیت‌ها و کارکردها استفاده کرد (شکل شماره ۲). در ادامه موارد به طور مفصل تری بیان شده‌اند.



شکل شماره (۲). تم‌های اصلی و مقوله‌های فرعی

از صحبت‌های مدیران و کارشناسان توسعه منابع انسانی آموزش عالی ایران، این مطلب درک شد که ایجاد کانال تعاملی و سازنده برای اشتراک مشکلات و دغدغه‌های توسعه‌ای کارکنان با سازمان‌های دیگر یک نیاز به روز است ساز و کاری که بتواند شبکه‌های گسترده‌ای از ارتباطات و تعاملات را در فرآیندهای توسعه و یادگیری کارکنان ایجاد کند. با توجه به گفته‌های آنان تم ایجاد شبکه تعاملی مجازی توسعه منابع انسانی شکل گرفت که در این خصوص به هفت کارکرد به شرح ذیل اشاره کرده‌اند:



**سهولت دسترسی:** دسترسی راحت به شبکه مجازی تعاملات، روابط و همکاری‌ها در زمینه فرآیندهای یادگیری و توسعه کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار است. تعاملات و همکاری‌های خود را با دیگر کارکنان و سازمان‌ها ادامه دهند به گونه‌ای که یک محیط ساده کاربر پسند که همه آدم‌ها با گرایش‌های مختلف را بتواند در نظر بگیرد و می‌تواند یک شبکه اجتماعی تعاملی قوی باشد (کد<sup>۱</sup> و ۱ و ۳ و ۸). برای ورود در شبکه از قابلیت صدا، چهره و کد پرسنلی استفاده شود. کلمه کاربری و رمز ورود نخواهد و در واقع کل فرآیند تسهیل شود، به عنوان مثال: چقدر راحت با یاهو کار می‌شود و به آسانی کلیک و اچ می‌شود. شبکه اجتماعی تعاملی این‌گونه باشد (کد ۱ و ۶).

**عینی بودن:** یکی از کارکردهای شبکه‌های اجتماعی در تعاملات و ارتباطات، عینی بودن و ملموس بودن اتفاق‌ها و فرآیندها در بستری مناسب است. بتوان با قابلیت‌هایی چون ایجاد یک فیلم نگرشی، صوت، پادکست و ... فرآیند تعاملات را در شبکه تعاملی مجازی ملموس‌تر و واقعی‌تر جلوه داد (کد ۲ و ۵) از قابلیت‌های تعاملی شبکه‌هایی چون لینکدین استفاده شود و این که فضایی باشد که آدمها بتوانند در حقیقت، دانش علمی‌شان را به اشتراک بگذارند و جریان توسعه خود را لمس کنند (کد ۱). شبکه تعاملی مجازی دارای یک قابلیت<sup>۲</sup> Referring باشد؛ یعنی هر کسی بتواند خودش را در این شبکه اجتماعی با حوزه تخصصی‌اش مطرح کند (کد ۸).

**منعطف بودن:** شبکه اجتماعی با انعطاف پذیری بتواند کارمند را درست هدایت کند مثلاً هر کجا دید نیاز و آگاهی به دست آمده، راحت بتواند از شبکه اجتماعی خروج کند که در واقع پیش نیاز برای آن تعریف نشده باشد (کد ۱). در جنبه ارزیابی‌ها نیز قوانین کم شوند زیرا هر چه موانع کم‌تر باشد طیف بزرگتری در بر گرفته می‌شود (کد ۷). شبکه اجتماعی به فراگیران کمک کند تا هر جا و هر زمان که به آموزش و توسعه نیاز دارند به برنامه‌های مربوطه دسترسی داشته باشند (کد ۸).

<sup>۱</sup> منظور از کد، شماره افراد مصاحبه شونده است.

<sup>۲</sup> قابلیت است که افراد می‌توانند با رجوع کردن به موقعیت‌های شغلی مختلف معرفی شده در صفحه شخصی خود در پلت فرم از درخواست‌های شغلی اطلاع یابند. یا افراد دیگر و متخصص جویای نیروی کار بتوانند به پروفایل تخصصی افراد مراجعه کنند و پوزیشن‌های شغلی مورد درخواست آنها را پیشنهاد دهند.

امنیت: به گونه ای شبکه اجتماعی باید طراحی شود که فقط آدم‌های متخصص صرفاً درونش بیایند و امنیت بالایی داشته باشد (کد ۵ و ۶ و ۱ و ۸).

شفافیت: مقوله فرعی فوق به این مطلب اشاره دارد که مسیرها و شبکه‌های اجتماعی در فرآیندهای تعاملات و همکاری‌های کارکنان باید دارای راهنما و پروتکل باشند؛ به این گونه که هر کاربر یا کارمند بداند در چه مسیر تعاملی قرار دارد و از شبکه‌های اجتماعی که درون خود سازمان است برای بیان دست‌آوردها و گزارش‌های واحد آموزش بتوان استفاده کرد؛ به عنوان مثال: در مورد فعالیت‌هایی که انجام شده مثل نیازسنجی، فرآیند و میزان نیازسنجی انجام شده یا گزارش تأثیر دوره برگزار شده در معرض دید همگان در سازمان باشد و همه بدانند چه فرآیندها و فعالیت‌هایی در مسیر توسعه‌ای کارکنان طی شده است؛ گزارش‌های داده شده فقط به مدیر و معاون منابع انسانی یا یک مقام بالاتر نباشد (کد ۲ و ۱). در بحث گزارش‌دهی، میزان دقیق کار انجام شده و اثربخشی آن گفته شود (کد ۱ و ۷) تمام طیف سازمان مشخص باشد و کل سازمان مثل یک کلاس درس باشد مثلاً کل تعاملات در آموزش و توسعه شفاف باشد (کد ۴).

تنوع: شبکه‌های اجتماعی با توجه به قابلیت‌های بسیاری که در ارائه محتوا و گزارشات و ... دارند به راحتی می‌توانند از برنامه‌های متعدد در فرآیندهای تعاملات و همکاری‌های کارکنان برخوردار باشند. اگر شبکه اجتماعی شکل بگیرد و قابلیت‌های لینکی را در نظر نگیرد؛ یعنی نتواند لینک‌های متفاوتی را در خودش ایجاد کند نمی‌تواند موفق باشد (کد ۵). شبکه اجتماعی باید قابلیت‌هایی داشته باشد که با توجه به تفاوت‌های نسلی کاربران بتواند تعامل برقرار کند (کد ۱) از برنامه‌های متنوعی چون گیم، واقعیت مجازی، قابلیت کمپینی و مسابقه‌ای استفاده کند و به این صورت باشد که بر روی عملکرد و رفتار کارکنان تأثیر داشته باشد (کد ۲ و ۸).

**جذابیت و برانگیختگی:** یعنی این که شبکه اجتماعی تعاملی به گونه‌ای باشد که کارکنان برای استفاده از آن حریص باشند و به ذوق برسند و با توجه به تفاوت نسلی ارتباط بگیرد و بازخوردی باشد؛ مثل لینک‌داین اگر کسی از صفحه فردی بازدید کرد ایمیلش برای فرد مورد نظر برود و باعث شود فرد یک سری به صفحه خودش بزند. امروزه تلنگر و تحریک کردن لازم است که شبکه اجتماعی باید این گونه باشد (کد ۱ و ۳ و ۴). شبکه‌های اجتماعی جنبه گسترش و نشر داشته باشند چه در گزارش‌دهی، آموزش، اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی و در حقیقت جریان‌سازی به

گونه‌ای باشد که افراد ترغیب شوند (کد ۲). نکته بعدی که خیلی برای شبکه اجتماعی مفید است این است که قدرت ابراز وجود را به طریق مختلف به آدم‌ها بدهد. بعضی از آدم‌ها هستند که در شبکه‌های اجتماعی خوب می‌نویسند. برخی از آدم‌ها هستند که نمی‌توانند خوب بنویسند به کمک ایموجی‌ها یا استیکرها ابراز وجود می‌کنند (مثلاً شنیده‌اید می‌گویند فلانی استیکر باز است). محیط شبکه اجتماعی برای همه افراد قابل استفاده و جذاب باشد (کد ۵).

از طرفی در شرایط جدید محیطی که سرعت تحول و تغییر بسیار فزاینده است و رقابت خیلی شدید، تنها راه باقی ماندن در گردونه رقابت، یادگیری مستمر و تعاملی افراد با یکدیگر است. یادگیری مهم‌ترین راه برای بهبود عملکرد در درازمدت است و در آینده نزدیک تنها سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌های تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره‌برداری نماید. اما آنچه که برای مدیریت در سازمان‌های امروزی از اهمیت اساسی برخوردار است صرفاً این نیست که همواره در سازمان برنامه‌های آموزش برای افراد وجود داشته باشد بلکه امروزه مهم‌ترین مهارت، چگونه یاد گرفتن است. مدیران و کارشناسان توسعه منابع انسانی در آموزش عالی در برخورد با فرآیندهای یادگیری کارکنان در سیستم، موارد قابل توجه‌ای را مطرح کردند که با شش مقوله فرعی در تم اصلی کار راه مجازی یادگیری شبکه‌ای در فرآیندهای توسعه منابع انسانی در ادامه مطرح شدند.

**پیگیری فوری نتایج یادگیری:** گفته‌های تعدادی از مدیران و کارشناسان توسعه منابع انسانی در مواجهه با نتایج دوره‌های یادگیری که کارکنان شرکت می‌کنند، حاکی از پیگیری فوری و آن‌تایم نتایج یادگیری در عملکرد روزانه و کاری کارکنان است تا بدین صورت اثربخشی دوره یادگیری زودتر و با عینیت بیشتری نشان داده شود (کد ۱). برای مطالب آموزشی، اطلاع‌رسانی‌ها و پی‌گیری‌ها از شبکه اجتماعی استفاده کرده، به صورتی که مدیر این موقعیت را برای کارمندش فراهم کند تا بتواند مطالبی را که یاد گرفته است را تکرار و آزمون کند و هم یک یادآوری برای خود فرد هست حالا که یک روش جدید یاد گرفته است دوباره با همان روش‌های قدیمی‌اش کار نکند (کد ۲).

امکان ثبت و بازدید مجازی از مشکلات، نیازها و تجارب موفق یادگیری کارکنان: تعدادی از مدیران و کارشناسان توسعه منابع انسانی در آموزش عالی از بیان نیازها و تجارب موفق خود در شبکه‌های اجتماعی چون لینکداین ابراز رضایت داشتند و چنین شبکه‌های مجازی را در ایجاد جریان یادگیری و آگاهی از روندهای یادگیری و تجارب در بیرون از مرز داخلی سازمان مفید می‌دانستند (کد ۱، ۸، ۵، ۶). در شبکه اجتماعی مد نظر بخشی برای ثبت نیازها و دغدغه‌های کارکنان در بخش ارزیابی، توسعه، ... برای هر دانشگاه و سیستمی تعریف شود که کارکنان بتوانند تجارب و اندیشه‌ها را شرح کنند و بلوغ سازمان‌های مختلف را ببینند (کد ۱). همین که یک شبکه‌ای آن‌تایم ایجاد شود که به طور آن‌تایم اگر چالشی وجود داشت؛ بتوان مطرح کرد و فرایندی برای آن تعریف کرد؛ بسیار می‌تواند در طراحی و اجرای برنامه‌های یادگیری و توسعه کارکنان اثربخش باشد (کد ۲، ۵، ۶، ۳، ۴).

**دانش افزایی مداوم و مجازی کارکنان:** در واقع اگر یک فرمت ۵ دقیقه‌ای باشد برای افرادی که می‌خواهند مهارتشان را ارائه دهند؛ به این صورت که در ظرف ۵ دقیقه با یک ابزارهای خیلی مشخصی، مهارت‌شان را آنجا بارگزاری کنند و افراد دیگر ببینند و از آن استفاده کنند و مهارت کسب کنند و بعد این موضوع در تمام پوشه‌های مختلف قرار گیرد؛ مثلاً اگر فرض کنید ۱۰۰۰ شاخه در حوزه علمی و مهارت آموزی وجود داشته باشد که یکی از آن شاخه‌ها مدیریت باشد و این مدیریت را شاخه بندی کرده و ریزتر کنید و به صورت خوشه‌ای به سمت پایین برود تا به مهارت طراحی یک فرم حکم کارگزینی برسد (کد ۶) چنین شبکه‌هایی به پویاتر شدن موقعیت یادگیری برای کارکنان در سازمان کمک خواهند کرد و با بهره‌گیری از تجهیزات و امکانات کامپیوتری و فن آورانه نظیر صدا و تصویر، افکت‌ها، الگوها و قابلیت‌های سه بعدی و چند بعدی، بهره‌گیری از سیستم‌های نرم افزاری و سخت افزاری مختلف می‌توان مواد و محتوای مورد نظر جهت آموزش را قابل فهم‌تر و احتمال انتقال و به تبع آن کاربستش در محیط کار را هم بیش‌تر کرد (کد ۵، ۲، ۱).

**مسیرهای مبتنی بر فن آوری در یادگیری:** در حقیقت فرآیندی در شبکه اجتماعی تعیبه شود که فرد در همان لحظه بتواند یاد بگیرد که یک واقعیت مجازی برای مهارت یا آموزش خود بسازد

و آن را در شبکه اجتماعی ارسال کند و یا نرم‌افزارهایی مثل VR<sup>۱</sup> سازها، برای گرفتن عکس‌های مختلف، می‌شود یک VR ساخت که چنین مواردی در بیان تجربیات و یادگیری خیلی تأثیر داشته است (کد ۵). دو بعد انگیزشی و دانش افزایی گیم بسیار با اهمیت است. در بعد دانش افزایی‌اش؛ به این صورت که از طریق گیم می‌توان واقعیت‌های خیلی پیچیده را خیلی ساده بیان کرد (کد ۲). محیط یادگیری می‌تواند با استفاده از تصاویر، واقعیت مجازی و شبیه‌سازی به محیط کار تبدیل شود به جای این‌که کارکنان را مجبور کرد تا در محل اصلی آموزش حضور پیدا کنند (کد ۶، ۱، ۵).

**مکانیزمی آگاه کننده در یادگیری کارکنان:** از صحبت‌های مدیران و کارشناسان توسعه منابع انسانی در آموزش عالی ایران، این‌گونه برداشت شد که خیلی اوقات کارکنان نسبت به نیازهای یادگیری و توسعه‌ای‌شان آگاه نیستند یا حتی گاهی اوقات نمی‌دانند که دانستن یا یادگیری مواردی جهت توسعه مداوم و پیشبرد اهداف فردی و سازمانی آنها یک نیاز مبرم و به روز است (کد ۱، ۳، ۴، ۶). در هدایت فعالیت‌های توسعه‌ای و یادگیری، دغدغه‌های یک سازمان در شبکه اجتماعی لیست شود تا بتوان بیش تر نسبت به آنها آگاه شد. ممکن است خیلی از دغدغه‌ها برای خود افراد به صورت ناآگاه وجود داشته باشد که شبکه اجتماعی می‌تواند افراد را نسبت به نیازها و دغدغه‌های شان آگاه کند (کد ۱) حتی آموزش هم همین‌طور است. می‌توان از طریق چنین شبکه‌هایی به افراد گفت که بر اساس نیازسنجی انجام شده، اکنون وقتش است که شما این دوره را شرکت کنید؛ بنابراین اگر موافقت کرد اسمش برود در لیست کلاس و مرتب به او آلام داده شود که برنامه شما تا چند روز دیگر شروع خواهد شد تا کاملاً هوشمندانه به افراد لینک و اطلاعات بدهد که بتوانند به درستی از نیاز خود آگاه شده و در دوره مورد نظر قرار گیرند (کد ۶).

**مکانیزمی مقرون به صرفه در یادگیری کارکنان:** مدیران و کارشناسان توسعه منابع انسانی ابراز داشتند که وجود قابلیت‌ها و ابزارهایی مانند شبکه‌های اجتماعی در مسیر فرآیندهای یادگیری و توسعه کارکنان می‌تواند بسیاری از هزینه‌های مربوط به برگزاری دوره‌ها، جلسات و مواردی دیگر برای یادگیری کارکنان را کم کنند (کد ۱، ۴، ۲، ۳، ۶، ۸).

به عنوان نتیجه پایانی، میزان فراوانی و نسبت توجه مدیران و کارشناسان توسعه منابع انسانی در آموزش عالی ایران به خرده مقوله‌های مختلف در مقولات اصلی استخراج شده در جدول شماره (۱) و شکل شماره (۳) نشان داده شده است.

جدول شماره (۱). میزان فراوانی و درصد توجه در خرده مقولات

مقوله های اصلی	خرده مقولات	فراوانی	درصد
شبکه تعاملی مجازی توسعه منابع انسانی	سهولت دسترسی	۵	۸,۹۲
	عینی بودن	۴	۷,۱۴
	منعطف بودن	۳	۵,۳۵
	امنیت	۴	۷,۱۴
	شفافیت	۴	۷,۱۴
	تنوع	۴	۷,۱۴
کارراهه مجازی یادگیری شبکه‌ای در توسعه منابع انسانی	جذابیت و برانگیختگی	۵	۸,۹۲
	پیگیری فوری نتایج یادگیری	۲	۳,۵۷
	امکان ثبت و بازدید مجازی از مشکلات، نیازها و تجارب و موفق یادگیری کارکنان	۷	۱۲,۵
	دانش افزایی مداوم و مجازی کارکنان	۴	۷,۱۴
	مسیرهای مبتنی بر فن آوری در یادگیری	۴	۷,۱۴
	مکانیزمی آگاه کننده در یادگیری کارکنان	۴	۷,۱۴
جمع		۵۶	۱۰,۷۱



شکل شماره (۳). میزان توجه به خرده مقولات از نظر متخصصین

همان‌طور که در جدول شماره (۱) و شکل شماره (۳) نشان داده شده، مقولات امکان‌ثبت و بازدید مجازی از مشکلات، نیازها و تجارب یادگیری کارکنان، مکانیزمی مقرون به صرفه در یادگیری کارکنان، سهولت دسترسی، جذابیت و برانگیختگی، عینی بودن، امنیت، تنوع، شفافیت، دانش‌افزایی مداوم و مجازی کارکنان، مسیرهای مبتنی بر فن‌آوری در یادگیری، مکانیزمی آگاه‌کننده در یادگیری کارکنان، منعطف بودن و پیگیری فوری نتایج یادگیری به ترتیب فراوانی در دو مقوله اصلی شبکه تعاملی مجازی و کارراهه مجازی یادگیری شبکه‌ای مورد توجه مدیران و کارشناسان توسعه منابع انسانی در آموزش عالی ایران بودند.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج پژوهش حاضر و طبق شکل شماره (۲)، مواردی که در شناسایی قابلیت‌ها و کاربردهای شبکه‌های اجتماعی در فرآیندهای یادگیری و تعاملات منابع انسانی آموزش عالی ایران با اقتباس از رویکرد (VHRD) باید توجه کرد؛ تحت عنوان دو تم اصلی؛ ایجاد شبکه تعاملی مجازی و ایجاد کارراهه مجازی یادگیری شبکه‌ای در توسعه منابع انسانی شناسایی شدند. شبکه تعاملی مجازی<sup>۱</sup> HRD با ویژگی‌هایی (مقوله‌های فرعی) مورد توجه بوده است از جمله: **سهولت دسترسی**؛ به این معنی که کارکنان بتوانند به سادگی در شبکه تعاملی مجازی توسعه‌ای وارد شده، فعالیت نمایند؛ یعنی در هر زمان و مکانی به آن دسترسی داشته باشند. همان‌طور که اسکات و همکاران (Scott, et al, 2016) بر قابلیت تسهیل ارتباطات و تعاملات فن‌آوری‌هایی چون شبکه‌های اجتماعی تأکید کردند اما ویژگی دوم شبکه تعاملی مجازی HRD، **عینیت** آن است؛ یعنی این که کارکنان بتوانند فرآیندهای شبکه را به طور ذهنی لمس و درک کنند؛ مثلاً وقتی جریانات تعاملی برای توسعه شغلی یا یادگیری مهارتی مطرح می‌شوند؛ بتوانند با دیدن یا شنیدن تجاربی موفق در زمینه‌های مذکور، موارد مد نظر را ملموس‌تر درک کنند اما ویژگی دیگر **منعطف بودن** شبکه تعاملی مجازی HRD است؛ یعنی این که کاربر تا هر زمان که بخواهد، بتواند در شبکه تعاملی مجازی فعال باشد. الزامات برای طی کردن مسیرها یا قوانین در مورد فعالیت کاربر در شبکه تعاملی باید حداقل باشند به طوری که شبکه تعاملی مجازی **امنیت** و اعتماد لازم را

در بین کارکنان فراهم نماید؛ یعنی هر کاربر بتواند با انجام تنظیماتی در شبکه تعاملی خود، محیطی امن و اختصاصی برای سطح دسترسی و فعالیت خود تعریف کند؛ قابلیت‌هایی که بهاروچا (Bharucha, 2018) از آن به عنوان ویژگی کاربر پسندی و خود کنترلی کاربر در شبکه‌های اجتماعی نام می‌برد اما با وجود انعطاف و امنیت لازم در شبکه تعاملی مجازی HRD لازم است که شفافیت در این شبکه تعاملی پررنگ باشد؛ یعنی این که کارکنان بدانند در هر مرحله از فعالیت در شبکه تعاملی کجا هستند؟ به کجا قرار است برسند؟ چه کسانی بر تعامل و فعالیت آنها دسترسی دارند؟ همکاری‌های آنها به چه صورت شکل گرفته یا نگرفته است و موارد بسیار دیگری که می‌تواند یک کاربر را با انگیزه و مثبت اندیشی بیش‌تر در شبکه تعاملی مجازی HRD حفظ کند چرا که وجود مسیرهای روشن و شفاف در فرآیندهای توسعه منابع انسانی می‌تواند به همکاری‌هایی با مشارکت بیش‌تر، تعاملات و ارتباطات بهبود یافته (Oyieke & Dick, 2017; Vandeyar, 2020; Alahdouh et al, 2020) منجر شوند. اما بر اساس دو ویژگی دیگر **تنوع و جذابیت** یا **برانگیزانندگی** شبکه مذکور؛ به این معنی که بتوان از مسیرها و ابزارهای متنوعی در فرآیندهای تعاملی و همکاری کارکنان استفاده کرد؛ مثلاً تعامل چند رسانه‌ای (صوت، ویدئو)، تعامل فراسازمانی در گروه‌های همکاری مجازی و موارد بسیار دیگری که می‌توانند محیط و فعالیت در شبکه تعاملی مجازی HRD را جذاب کرده و کارکنان را برای ماندن و فعال بودن در چنین شبکه‌ای برانگیزانند. (Veletsianos & Kimmons, 2013; Saberi, Hasanzadeh, Doroudi, 2019, Al-Daihani, 2018; Manca, 2019; Ruparel et al., 2020) اما کارکرد دیگری که از تحلیل نتایج در پژوهش حاضر، استخراج شد؛ در مورد کارکرد شبکه‌های اجتماعی در فرآیندهای یادگیری منابع انسانی سیستم آموزش عالی ایران بود که تحت عنوان تم اصلی کارراه مجازی یادگیری شبکه‌ای در HRD شناسایی شده است. اکثر مدیران و کارشناسان توسعه منابع انسانی آموزش عالی ایران اعتقاد داشتند که شکل‌گیری کارراه‌های مجازی جهت یادگیری‌های شبکه‌ای در HRD آموزش عالی می‌تواند تا حدودی مشکلات موجود در فرآیندهای یادگیری و توسعه کارکنان را برطرف نماید اما طبق گفته جامعه پژوهش، کارراه مذکور باید دارای ویژگی‌هایی باشد. **پیگیری فوری نتایج یادگیری**؛ به این معنی که بتوان فرآیند و نتایج یادگیری کارکنان را رصد کرد و به موقع بازخوردهای لازم را ارائه داد تا اثر بخشی



یادگیری‌های صورت گرفته را در عملکرد کارکنان چند برابر کرد. بهاروچاو راپورل و همکاران (Bharucha, 2018, Ruparel et al., 2020) از چنین ویژگی تحت عنوان جذابیت و محرک یادگیری و پویایی در فرآیند یادگیری کارکنان یاد می‌کند اما ویژگی دوم شناسایی شده در کارراه مجازی یادگیری شبکه‌ای HRD، امکان ثبت و بازدید مجازی از مشکلات، نیازها و تجارب موفق فرآیندهای یادگیری کارکنان است که طبق شکل شماره (۳)، میزان بالایی از توجه را در میان مدیران و کارشناسان منابع انسانی داشت که در واقع چنین ویژگی می‌تواند به ویژگی عینیت در فرآیندهای یادگیری کارکنان اشاره کند؛ به این معنی که کارکنان بتوانند در شبکه‌ای گسترده، چالش‌ها، نیازها و تجاربی از هم‌تایان خود در بخش‌ها یا سازمان‌های دیگر را ببینند و به سطحی از دید بلندمدت و زودتر از موعد در مورد موقعیت کاری خود برسند که چنین قابلیت می‌تواند موجب بروز ویژگی دیگر با عنوان مکانیزمی آگاه‌کننده در یادگیری کارکنان شود. در واقع کارکنان با لمس و درک تجارب افراد دیگر در کارراه یادگیری شبکه‌ای می‌توانند نسبت به نیازها و چالش‌هایی که نسبت به آنها ناآگاه هستند یا هنوز با آنها مواجه نشده، آگاهی یابند. در حقیقت، چنین ویژگی‌هایی طبق گفته دیک و الداهدو و همکاران (Oyieke & Dick, 2020; Aldahdouh et al, 2017) می‌توانند به ایجاد یادگیری‌های بالقوه منجر شوند. اما ویژگی یا مقوله فرعی شناسایی شده دیگر، کارراه یادگیری شبکه‌ای HRD آموزش عالی ایران، دانش افزایی مداوم و مجازی کارکنان است که با طراحی ویژگی دیگر چون ایجاد مسیرهای مبتنی بر فن‌آوری در یادگیری کارکنان می‌تواند اثربخش‌تر شود. کارکنان بتوانند در محیطی به یادگیری بپردازند که از ابزارهای مختلف فن‌آورانه و به روز برخوردار باشند؛ مثلاً برای ثبت یک تجربه موفق از قابلیت‌های ساخت واقعیت مجازی یا شبیه‌سازی استفاده کنند و به راحتی در کارراه مجازی یادگیری شبکه‌ای به اشتراک بگذارند یا بتوانند جهت دریافت دانشی کوتاه و مؤثر در مورد یک وظیفه یا مهارت از وینارها یا دوره‌های بین‌المللی که در سطح جهانی مطرح هستند به رایگان و آن‌تایم استفاده کنند و موارد بسیار دیگری که می‌توانند به مداومت یادگیری منجر شوند؛ همان‌طور که مانکا (Manca, 2019) وجود شبکه‌های اجتماعی در بین کارکنان را موجب شکل‌گیری یادگیری و تخصص‌ترکیبی می‌داند و از طرفی هزینه‌های طراحی و پیاده‌سازی دوره‌های آموزشی و یادگیری کارکنان را در هر سیستمی از جمله آموزش عالی

ایران به حداقل برسانند که تحت عنوان ویژگی مکانیزمی مقرون به صرفه در یادگیری کارکنان در کارراهه مجازی یادگیری شبکه‌ای HRD توسط پژوهش حاضر مطرح شده است و طبق شکل شماره (۳) در رتبه دوم اهمیت و توجه از نظر مدیران قرار دارد. در حقیقت ویژگی‌های شناسایی شده در کارراهه مجازی یادگیری شبکه‌ای HRD طبق گفته‌های (Bharucha, 2018; Tess, 2013; Scott et al., 2016; Oyieke & Dick, 2017; Aldahdouh et al, 2020; Ruparel et al., 2020; Manca, 2019; Al-Daihani, 2018) می‌توانند در شبکه اجتماعی؛ یادگیری را خلاق‌تر، فعال‌تر، پویاتر، منعطف‌تر و جذاب‌تر کنند به علاوه منجر به شکل‌گیری یادگیری‌های مشارکتی، همیارانه، تیمی و فعال گردند؛ علاوه بر این که می‌توانند در نهایت به توسعه حرفه‌ای کارکنان (Tess, 2013; Oyieke & Dick, 2017; Veletsianos & Kimmons, 2013; Hasanzadeh, Doroudi, 2019; Aldahdouh et al., 2020) منجر شوند.

### پیشنهادات کاربردی

طبق شکل شماره (۳) و یافته‌های به دست آمده در پژوهش حاضر، می‌توان تعاملات و یادگیری‌های کارکنان را در سیستمی هدفمند و مجازی طراحی کرد به نحوی که بتوان آنها را در مسیر توسعه حرفه‌ای قرار داد. بنابراین به منظور توجه و پیاده‌سازی رویکردهای جدیدی چون VHRD در فرآیندهای توسعه منابع انسانی آموزش عالی ایران و فن آوران‌ها کردن چنین فرآیندهایی، پیشنهاداتی موردی در ذیل ارائه شده است:

۱. بازنگری فرآیندهای تعاملی و یادگیری منابع انسانی در دانشگاه‌ها؛
۲. درگیر کردن بیش‌تر کارکنان در جریان توسعه و یادگیری از طریق طراحی سیستم‌های مجازی تعاملی و شبکه‌ای؛
۳. توجه بیش‌تر به فن آوری‌های به روزی چون گیم، واقعیت مجازی، شبیه‌سازی در فرآیندهای یادگیری کارکنان؛
۴. توجه بر فرآیندهای نیازسنجی و آموزش و یادگیری مداوم کارکنان در بستر قابلیت‌های مثبت و به روز فن آوری، به نحوی که کارکنان در بستری راحت و فان بتوانند از نیازهای

یادگیری و توسعه‌ای خود، آگاهی یابند و در جهت برطرف کردن نیاز شناسایی شده به درستی به یادگیری بپردازند.

۵. وجود راه‌های ارتباطی مؤثر و به روز جهت تعامل در مشکلات و تجارب موفق در زمینه‌های مختلف سازمانی و فراسازمانی برای کارکنان تا بتوانند از مشکلات مشابه و تجارب موفق در زمینه‌های تخصصی و عمومی مربوط به وظایف خود آگاهی یابند.

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



## References

- Aldahdouh, T. Z., Nokelainen, P., & Korhonen, V. (2020). Technology and Social Media Usage in Higher Education: The Influence of Individual Innovativeness. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019899441.
- Al-Daihani, S. M., Al-Qallaf, J. S., & AlSaheeb, S. A. (2018). Use of social media by social science academics for scholarly communication. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- Bazargan, A. (2013). *Introduction to qualitative and mixed methods research*, Tehran: Didar (in Persian).
- Bennett, E. E., & Bierema, L. L. (2010). The ecology of virtual human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 12(6), 632-647. <https://doi.org/10.1177/1523422310394789>.
- Bennett, E. E. (2009). Virtual HRD: The intersection of knowledge management, culture, and intranets. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 362-374. <https://doi.org/10.1177/1523422309339724>.
- Bharucha, Jahangir. (2018). learning and social software: exploring the realities in India. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 16 (1), 75-89. <https://doi.org/10.1108/JICES-04-2017-0025>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Oyieke, L. I., & Dick, A. L. (2017). Empowering academic librarians for effective e-services. *The Electronic Library*, 35 (2), 263-282. <https://doi.org/10.1108/EL-10-2015-0200>
- Esfanyari Moghadam, Alireza; & Hoseini Shoar, Mansoreh. (2011). The level of familiarity and use of librarians of Hamadan University libraries with the facilities and capabilities of Web 2.0. *Library and Information journal*, 14(1), 155-181 (in Persian).
- Janson, M., Cecez- Kccmvvvi D & Zččččč J (2))) ))ssss rrr igg i transition economy through information technology- supported organizational learning. *Information systems journal*, 17(1), 3-36.
- Lucas, M., & Moreira, A. (2009, September). Bridging formal and informal learning—A aae tyyy tttttt tt rrr eett i ff t eee ff cccill networking tools. In *European Conference on Technology Enhanced Learning* (pp. 325-337). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Manca, S. (2020). Snapping, pinning, liking or texting: Investigating social media in higher education beyond Facebook. *The Internet and Higher Education*, 44, 100707. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2019.100707>

- Mbatha, B. (2013). 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*, 4(14), 543. 10.5901/mjss.2013.v4n14p543.
- McWhorter, R. R., Mancuso, D. S., & Hurt, A. C. (2008). Adult learning in virtual environments. In *Refereed proceedings of the 2008 Academy of Human Resource Development Annual Research Conference* (pp. 1148-1152).
- Ruparel, N., Dhir, A., Tandon, A., Kaur, P., & Islam, J. U. (2020). The influence of online professional social media in human resource management: A systematic literature review. *Technology in Society*, 63, 101335.
- Saberi, Samira; Hasanzadeh, Mohammad; & Doroudi, Fariborz. (2019). Investigating the Effect of Technical Components on the Application of Social Networking in the Iran's Academic Libraries in the Current and Ideal Status. *Library and information sciences*, 22(1), 122-147 (in Persian).
- tttt t K kkkkkk K H & ee rrrll J D (2)1)) )rrrr ii gg eeey t llssrrmmm witi ttt rrrrie cccill ttt wrk yyttmm *The Internet and Higher Education*, 29, 75-90. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2015.12.005>.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of management information systems*, 19(2), 175-218.
- Tess, P. A. (2013). The role of social media in higher education classes (real and virtual)—A literature review. *Computers in human behavior*, 29(5), A60-A68. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2012.12.032>.
- Vandeyar, T. (2020). The academic turn: Social media in higher education. *Education and Information Technologies*, 1. DOI: 10.1007/s10639-020-10240-1
- Veletsianos, G., & Kimmons, R. (2013). Scholars and faculty members' lived experiences in online social networks. *The Internet and Higher Education*, 16, 43-50.