

## طرح یادگیری ترکیبی توسعه استعدادها: مطالعه تلفیقی فراترکیب با فن دلفی

ساناز میرچی<sup>۱</sup>، احمد ودادی<sup>۲\*</sup>، داریوش غلامزاده<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

\* ۲. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [Ahvedadi@gmail.com](mailto:Ahvedadi@gmail.com)

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
پرونده مقاله تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۷/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۱ (مقاله پژوهشی)	بیمارستان ها در راستای آموزش کارکنان خود سعی دارند در کنار آموزشهای حضوری، برخی از آموزشهای خود را به صورت غیرحضوری و غالباً الکترونیکی، با استنباطی که از آن دارند، ارائه دهند. اما مسئله در این است که آیا تغییر در شیوه ارائه، بدون توجه به مولفه ها و ویژگیهای پارادایم یادگیری، میتواند منجر به اثربخشی آموزشها به ویژه آموزشهای سازمانی شود؟، یا صرفاً سازمان و شرکت کنندگان دوره ها به لحاظ دسترسی داشتن به فناوری و همسویی با تحولات فناوری اطلاعات، به آن گرایش پیدا کرده اند. هدف این مطالعه، شناسایی مؤلفه ها و ارائه طرح یادگیری ترکیبی برای توسعه استعداد کارکنان بیمارستان می باشد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف توسعه ای بوده با استفاده از راهبرد هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) تدوین شده است. نخست با استفاده از روش کیفی فراترکیب و با غربالگری، مطالعه، کُدگذاری علمی و نظام مند ۸۶ مقاله معتبر پیشین، ابعاد، مولفه ها و شاخصهای طرح یادگیری ترکیبی برای توسعه استعدادها شناسایی و با روش دلفی اعتباریابی گردید. روایی و پایایی از طریق ابزار ارزیابی گلین، روایی صوری و محتوا و توافق بین دو کدگذار و ضریب کاپا تایید شد. یافته ها ابعاد، مولفه ها و شاخص های طرح می باشند. پنج بعد شناسایی شده عبارتند از تعیین نیازهای یادگیری، عناصر کمپن یادگیری، پیشنهاد یا پروپوزال یادگیری، استراتژی محتوا و طرح تسهیل می باشد که این ابعاد شامل ۲۲ مولفه و ۷۷ شاخص گردیدند. شناسایی و کاربرد مولفه های به دست آمده به سیاستگذاران و مدیران حوزه نظام سلامت امکان جایگزینی آموزش سنتی کارکنان با یادگیری ترکیبی را که منجر توسعه استعداد کارکنان میگردد را خواهد داد.
	<b>کلمات کلیدی:</b> یادگیری ترکیبی، کارکنان بیمارستان، توسعه استعداد، فراترکیب

### مقدمه

در محیطهای جهانی امروز بر این باورند که بیمارستان ها در صورتی قادر به ارتقای عملکرد و کارایی خود هستند که سرمایه های انسانی خود را توسعه دهند (Atiku, 2020)، چرا که میزان دستیابی به اهداف سازمان با میزان عملکرد کارکنان پیوند دارد (Sohrab, 2011). بر اساس این، پژوهشگران بسیاری بر این باورند که نقش توسعه استعداد کارکنان برای ارتقای کارایی و عملکرد شغلی آنها انکارناپذیر است (Ismajli, N. 2015). آنچه که پیداست، توسعه آموزشهای نظام مند و استاندارد برای پاسخگویی به نیازها و توسعه استعداد کارکنان، ضرورتی اجتناب ناپذیر است. بنابراین، در نظر گرفتن طیف وسیعی از فرصتها به منظور توسعه استعداد کارکنان میتواند راه حل مناسبی برای بیمارستان ها در تعهد به ارتقاء خدمات باشد، لیکن ادبیات توسعه استعداد، علیرغم اقبال فراوان، از فقر نظری بالایی برخوردار است، جدای مطالعات کمی و به ندرت کیفی صورت گرفته در داخل، در سطح جهانی نیز،

شکاف های متعددی در بنیان پژوهش های مرتبط با استعداد وجود دارد. برای مثال، طارق و شولر (۲۰۱۰) با تاکید بر جنبه جهانی مدیریت استعداد و بررسی پیشینه تحقیق حوزه جهانی استعداد، عنوان نموده اند که علاوه بر عدم توجه به موضوعات مدیریت منابع انسانی یا حیطه وسیع و عام، تعداد کمی از مطالعات از روشهای کیفی استفاده نموده اند؛ تعداد زیادی مدیران سازمانها را مورد پیمایش قرار داده اند؛ اندکی مطالعات موردی بوده اند و بقیه از سناریوهایی برای توصیف موضوعات مرتبط با مدیریت استعداد بهره برده اند. (Tarique, Ibraiz & Schuler, 2010)

همچنین سازمانهای مختلف خصوصی و دولتی در راستای آموزش و توسعه استعدادها سعی دارند در کنار آموزشهای حضوری، برخی از آموزشهای خود را به صورت غیرحضوری و غالباً الکترونیکی، با استنباطی که از آن دارند، ارائه دهند. اما مسئله در این است که آیا تغییر در شیوه ارائه، بدون توجه به مولفه ها و ویژگیهای رویکرد یادگیری، میتواند منجر به اثربخشی آموزشها به ویژه آموزشهای سازمانی شود یا خیر، یا صرفاً سازمانها و شرکت کنندگان دوره ها به لحاظ دسترسی داشتن به فناوری و همسویی با تحولات فناوری اطلاعات، به آن گرایش پیدا کرده اند.

آموزش الکترونیکی پس از ناکارآمدی آموزشهای حضوری معمول، برای پاسخگویی به نیاز روزافزون تقاضای آموزشهای رسمی در کشورهای مختلف به وجود آمد و همین نکته نیز، هدف از طرح این روش جدید یادگیری بود. یعنی دستیابی به روشی که در آن بتوان از هر جا و در هر زمان با هزینه مالی کمتری به تعلیم تعداد بیشتری یادگیرنده پرداخت، اما چندی نگذشت که تجربیات آموزش فقط الکترونیکی در مؤسسات مجازی در جهان، نقاط ضعف این رویکرد را نشان داد (Zarei Zwarki, E. 2011). اثربخشی و کیفیت یادگیری از طرق محیط الکترونیکی تا حد زیادی به کیفیت طراحی برنامه آن بستگی دارد (Taghi Yare, F. 2018) ایجاد محیطهای اثربخش تصادفی نیست و نیازمند انتخاب هوشمندانه عناصر و ترکیب آنها با یکدیگر در راستای نیازمندیهای واقعی مخاطبان است. در طراحی برنامه یادگیری در محیطهای الکترونیکی تا اندازه زیادی از اصول و مبانی طراحی آموزشی در محیطهای حضوری استفاده میشود با این تفاوت که توانمندیها و الزامات نوین محیطهای الکترونیکی دلالتهای خاص خود را دارد و در فرایند طراحی یادگیری الکترونیکی، طراحی آموزشی نقش بسیار مهمی ایفا میکند (Rahimi Dost, Gh. 2013) در چنین شرایطی پرداختن به راه حلهای نوین، یعنی فراهم کردن امکانات یادگیری به جای شبیه سازی کلاسهای الکترونیکی با ساختار کلاسهای سنتی آموزش شاید بتواند مقداری از نیازهای یادگیرنده را برطرف کند.

علیرغم تقاضا برای آموزش الکترونیکی و وجود پتانسیل های لازم در آن، پژوهش ها نشان می دهد که نرخ شکست آموزشهای الکترونیکی بویژه آموزش های آنلاین بالاتر از آموزش های چهره به چهره است. (Bai, Y. 2017). همچنین یکی از موانع و مسایل سیستماتیک یادگیری الکترونیکی در آموزشهای شغلی، فقدان یادگیری عمیق به دلیل توجه کمتر به ساخت و طراحی دوره با توجه به ویژگی های شخصیتی یادگیرندگان است. (Momeni Rad, A. 2017) یکی از دلایلی که اثربخش بودن یادگیری الکترونیکی و بهبود یادگیری حاصله از آن رسماً تایید و اعلام نمیشود این است که در برنامه های یادگیری الکترونیکی به عوامل یادگیری در طراحی دوره های آموزشی توجه نمی شود و این برنامه ها فاقد روشهای یادگیری اثبات شده میباشند (Thalheimer, W. 2018).

می توان گفت که پیشرفتهای واقعی در آموزش الکترونیکی آنطور که انتظار میرود به دلایل ضعف طراحی، کم توجهی به اهمیت روش شناسی آموزش و محیطهای یادگیری و پایین بودن کیفیت رابطهای کاربری تعاملی زیاد نیست و در سیستمهای مدیریت یادگیری الکترونیکی به موارد مذکور کمتر توجه می شود که این موضوع خطر کیفیت یادگیری در آموزش الکترونیکی را افزایش و اعتبار آن را از بین می برد (Tarique, Ibraiz & Schuler, 2010).

عوامل متعدد زیرساختی، شبکه ای، فرهنگی، روانی و اجتماعی زمینه ساز موفقیت و عدم موفقیت دانشجو در یادگیری الکترونیکی است. جهانی بودن پدیده افت تحصیلی از یکطرف و مشکلاتی چون موانع زیرساختی و فرهنگی یادگیری الکترونیکی؛ این پدیده را در ایران تشدید میکند (Rostaminejad, M. 2015).

با توجه به افزایش روزافزون اطلاعات در سالهای اخیر رویکرد مستقل نظام آموزشی با ظهور فنآوریهای جدید نظیر چند رسانه ایها و فرا رسانه ایها دستخوش تغییرات اساسی شده است. تکنولوژی به گونه ای مداوم تدریس و یادگیری را دچار تغییر و تحول نموده است و نظامهای آموزشی از رویکرد مستقل نظام آموزش حضوری، نظام آموزش از راه دور به رویکرد ترکیبی روی آورده اند (۱۳) در سالهای اخیر با توسعه مداوم فنآوری اطلاعات و ارتباطات آموزش ترکیبی به عنوان یک روش آموزشی در آموزش و پرورش و به ویژه آموزش عالی مورد توجه قرار گرفته است (Tofani Nejad, E. 2017) یادگیری تلفیقی عبارت از تلفیق تجربیات آموزش حضوری و غیرحضوری برخط است. یک روش یادگیری که به وسیله ترکیب مؤثر حالات مختلف ارائه، مدلهای آموزش و شیوه های یادگیری تسهیل میشود و مهمترین نکته قابل توجه آن است که این روش با بازنگری اساسی در ساختار و روش یادگیری همراه است، یعنی شامل موارد زیر است :

۱. تلفیق مبتنی بر فکر و برنامه درروش یادگیری رودرو و برخط. ۲. بازنگری اساسی در طراحی درس به بهترین شکل ممکن برای جذب فراگیران. ۳. تغییر ساختار و جایگزین کردن ساعات کلاسهای حضوری با نظام جدید تلفیقی (Sidi, Mahdia and Yaqoubi, Z. 2014).

مسلم است که برای توسعه استعداد کارکنان، سازمانها به ناچار و به دلایلی چون برخورداری از ظرفیت های فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت مؤثر انواع هزینه های برگزاری دوره ها، گستردگی جغرافیایی، و ... ضروری است که در کنار نظام آموزش حضوری، سنتی و الکترونیکی از نظام آموزش مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در فرایند آموزش و توسعه منابع انسانی استفاده کنند. اما بکارگیری این فناوری نیازمند الگوی خاص، مبتنی بر استانداردها و الزامات مشخصی (از بعد سیاستگذاری، راهبری، پداگوژیکی و آندراگوژیکی، ...) میباشد تا اهداف موردنظر در آموزش کارکنان تحقق پیدا کند. در غیر این صورت آموزش کارکنان به خودی خود منجر به اثربخشی و توسعه استعداد در سازمان ها نخواهد شد. مهمتر این که برای برخورداری از طرح یادگیری ترکیبیمؤثر چه نوع شایستگی هایی باید مورد توجه قرار گیرد. بنابراین طرح یادگیری ترکیبیکارکنان میبایست دربرگیرنده فرایندهای ۱-نیازسنجی ۲-طراحی کمپین یادگیری ترکیبی ۳-ایجاد پیشنهاد(طرح) پروژه ۴-طراحی و اجرای استراتژی محتوا ۵-مدیریت طرح تسهیل باشد، زیرا یک برنامه موفق یادگیری ترکیبی کارکنان شامل همه فرایندهای مذکور می باشد تا امکان ایجاد محیطی که در آن آموزش فعال ایجاد و پشتیبانی گردد فراهم باشد (Hoffman, 2018).

با توجه به اینکه بیمارستان فوق تخصصی کسری جزء بیمارستانهای پیشرو در صنعت درمان می باشد، توسعه استعدادها یکی از برنامه های جدی مدیران است و در این زمینه تا کنون از روشهای مختلفی اعم از روشهای آموزش سنتی و برگزاری دوره های

مجازی استفاده شده است که هر کدام با مشکلات عدیده ای مواجه گردیده است. در دوره های حضوری، در کار روزانه کارکنان اختلال ایجاد میشد و عموماً هم اشتیاق لازم جهت حضور در کلاس وجود نداشت و بیشتر بعنوان رفع تکلیف در کلاسها حاضر میشدند. در دوره های مجازی، علاوه بر کاهش اشتیاق، با توجه به اینکه همان محتوای کلاسهای حضوری در قالب الکترونیکی ارائه میشد و مشکلات فنی مثل سرعت اینترنت و زیر ساخت های لازم نیز همیشه وجود داشت، عملاً میزان یادگیری بسیار پایین بود. لذا سوال اصلی تحقیق اینست که طرح یادگیری ترکیبی در توسعه استعدادها در بیمارستان فوق تخصصی کسری چگونه طراحی است؟ یا عبارت دیگر ابعاد، مولفه ها و شاخص های طرح یادگیری ترکیبی جهت توسعه استعداد کارکنان بیمارستان کسری کدامند؟

### پیشینه پژوهش

پژوهش های بسیاری در زمینه طراحی آموزشی/ طراحی یادگیری انجام گرفته است و الگوهای متنوعی هم ارائه شده است (برای مثال دیک، کری و کری، (Dick, W., Carey, L., & Carey, J. O. 2005)؛ کوپر، (Koper, R. 2006)؛ مریل، (Merrill, M. D. 2003)؛ جاناسون، (Jonassen, D. H. 2000)؛ بیکر و همکاران، (Baker, R. S., et al. 2007)؛ هینچ و همکاران، (Heinich, R., et al. 2000)، اما یکی از نقدهای چالشی به طراحی آموزشی این است که چقدر این الگوها توانسته اند، موجب توسعه استعداد کارکنان تحت آموزش شوند؟ بطور مثال در اواخر دهه ی ۹۰ در سرتاسر جهان تمامی افرادی که به نوعی با مقوله آموزش درگیر بوده اند جلب تحولی عظیم در سیستم آموزشی به نام آموزش الکترونیکی شدند. این تحول به دلیل برخورداری از امکانات وسیع فناوری روز و فارغ بودن از محدودیت های زمان و مکان راه حل خوبی برای بسیاری از مشکلات آموزش سنتی به نظر می رسید، با این وجود، واقعیتی که امروز می توان به آن اشاره کرد حاکی از نابالغ بودن این نوع آموزش است. (Padilha JM. 2019) وودیل (۲۰۰۴) معتقد است که پروژه های یادگیری الکترونیکی با همان سرعتی که اوج گرفته و گسترش یافتند با شکست مواجه شدند و بسیاری از پروژه های معروف و گسترده که پیشگام نیز بوده اند دچار ورشکستگی شده اند و بر متون پژوهشی درباره شکست یادگیری الکترونیکی بیش از پیش افزوده می شود. (Woo dill. G. 2004) گروه "فورستر" با بررسی دو هزار نفر از کسانی که در دوره های یادگیری الکترونیکی چهل شرکت مختلف شرکت کرده بودند دریافتند که به غیر از کسانی که مجبور بودند دوره را طی کنند ۶۸٪ کارکنان تمایلی به ثبت نام در دوره های پیوسته نداشتند حتی ۳۰٪ درصد از کارکنانی که مجبور بودند دوره را طی کنند از ثبت نام خودداری کردند. (karimian Z. 2020)

رحیمی دوست (۱۳۸۶) نیز در پژوهشی تحت عنوان «تجربه پروژه های یادگیری الکترونیکی چگونه بوده است؟ به این امر دست یافت که در سالهای اخیر شاهد شکست پروژه های یادگیری الکترونیکی بوده ایم که وی دلایل شکست این پروژه را در رویکردهایی همچون رویکردهای مدیریتی، رویکردهای مبتنی بر نیازها، رویکرد الکترونیکی و رویکرد مبتنی بر یادگیری دسته بندی کرده است و معتقد است که بدون در نظر گرفتن مؤلفه های اساسی یادگیری آدمی، کاربرد جدیدترین و پیشرفته ترین فناوری ها کاری بیهوده است و صرفاً استفاده تبلیغاتی خواهد داشت تا اینکه استفاده آموزشی داشته باشد.

در حال حاضر، یکی از مباحث بسیار جدید و آینده دار در حیطه آموزش کارکنان، پارادایم یادگیری ترکیبی می باشد که به عنوان یکی از متداولترین مفاهیم در سال ۲۰۰۰ مطرح و به وجود آمد و بسیاری از محققان افزایش گرایش به استفاده از آموزش ترکیبی

را گزارش کرده اند (Güzer, B., & Caner, H.2014). هرچند فقدان ابزارهای فناورانه مانع جدی بر راه توسعه یادگیری ترکیبی بوده است به هر حال در ۱۰ سال اخیر معرفی ابزارهای جدید فاصله بین آموزش حضوری و تلفیقی را کم کرده است. طبق نظر رومرو و ونتورا (Romero, C., & Ventura, S. 2010) محققان و مدرسان فکر می کنند یادگیری تلفیقی در حال حاضر در شکل اولیه و توسعه ابتدایی است. توسعه آن به مرحله فعلی بیشتر تحت تأثیر فناوری های کاملاً تعاملی و دوسویه مثل شبیه سازی های آموزشی و بازی های آموزشی است (BakarNordin, A., & Alias, N.2013). این نوع یادگیری موجب یادگیری مقدماتی و خودآموز می شود. جایی که در آن هر فرد مسئولیت یادگیری خودش را بر عهده دارد بنابراین بخش مهمی از یادگیری بزرگسالان را شامل می شود. این نوع یادگیری یک راه حل دقیق برای چالش های مربوط به سازگار کردن نیازهای یادگیرندگان فردی به ویژه در زمینه کسب و توسعه مهارت های جدید را ارائه می دهد (Law, N. 2017).

کاراکپورگی در سال ۲۰۰۵ تحقیقی را با عنوان ساختن گرایبی در چارچوب طراحی آموزشی: توانائی ها و محدودیت های این رویکرد را ارائه می دهد و به این نتیجه می رسد که نظر ساختن گراها در مورد موضوع و مؤلفه های طراحی آموزشی قابل تامل جدی است.

در تحقیقی که مهناز معلم، در سال ۲۰۰۱ با عنوان کاربرد نظریه های یادگیری عینی گرایبی (رفتا رگرایبی و شناخت گرایبی) و ساختن گرایبی در طراحی دوره وب انجام داده است. (Moallem M. 2001) به شرح دلالت های هر رویکرد در محیط الکترونیکی پرداخته و کاربرد هر رویکرد را در عمل شرح داده است. در این مطالعه مدل های طراحی آموزشی و راهبرد های آموزشی بر اساس دو دیدگاه بیان شده است. در نتیجه تلفیق این دو دیدگاه در ایجاد دروس الکترونیکی را مد نظر قرار داده و شیوه طراحی یک دوره بر اساس تلفیق دو دیدگاه را بیان کرده است. راوی و جردن، (Rovai, A.P, & Jordan, H.P. 2014). در تحقیقی به مقایسه سه روش تدریس سنتی، آنلاین و تلفیقی بر احساس تعلق اجتماعی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که یادگیری تلفیقی در مقایسه با هر دو روش سنتی و آنلاین اثربخشی بیشتری بر احساس تعلق اجتماعی دارد. در پژوهشی که آکلی (OAKLEY,2016) بر روی ۲۶۷۰۳ دانشجوی رشته بهداشت و روابط عمومی در دانشگاه ایلیئوس اشپیرینگفیلد به مدت ۲ سال انجام داد، بدین نتیجه رسید که نرخ موفقیت دانشجویانی که به صورت تلفیقی آموزش دیده اند بیشتر از آنهایی است که به صورت چهره به چهره یا کاملاً آنلاین آموزش دیده اند است. لیم، مویس و کوپریتز (Lim, D. H. & Morris, M. L. 2017) در پژوهشی به مقایسه یادگیری تلفیقی و یادگیری آنلاین بر میزان یادگیری فراگیران پرداختند و به این نتیجه رسیدند یادگیری تلفیقی در متغیر وابسته اثربخشی بیشتری دارد. بررسی سؤالات باز پاسخ نشان داد فراگیران دوره آنلاین از حجم کارهای خود ناراضی بوده اند و ادعا می کردند کار بیشتری انجام می دهند، چراکه آنان احساس می کنند حمایت کمتری نسبت به دیگر روشهای آموزشی دریافت می کنند. نکته مثبت این پژوهش طولانی بودن زمان اجرای آن بود که از سال ۲۰۰۱ شروع و تا سال ۲۰۰۵ به طول انجامید.

همچنین در دسامبر ۲۰۲۱، در "برنامه پنج ساله چهاردهم" چین ساخت یک شبکه ابری آموزش + اینترنت یکپارچه را برای ایجاد یک فضای یادگیری آنلاین فراگیر پیشنهاد کرد. در همان سال، برنامه عملیاتی خواستار افزایش کاربرد G5 در کلاس های هوشمند و ترکیب واقعیت افزوده/واقعیت مجازی (AR/VR)، پروژکشن هولوگرافیک و سایر فناوری ها برای تحقق آموزش تعاملی مبتنی بر صحنه شد. با ایجاد کلاس های درس فراگیر (zhengceku,2017). یک کلاس درس هوشمند با تعامل طبیعی انسان و رایانه

تشکیل می شود که یک کلاس درس پیشرفته است که با فناوری هایی مانند ارتباطات سیار، محاسبات ابری، داده های بزرگ و موارد دیگر تحقق می یابد (Zhu Z, Xu H. 2019) کلاس های درس هوشمند به عنوان بخش مهمی از فرآیند اجرای آموزش هوشمند، با منابع فراوان، تعامل گسترده، ترکیبی از محیط های مجازی و واقعی و کارکردهای غنی مشخص می شوند و در نتیجه زمینه جدیدی را برای ایجاد موقعیت های آموزشی باز می کنند. (Zhang A, Feng X. 2022) چنین کلاس هایی متکی به ثبت داده های پانوراما و تجزیه و تحلیل فرآیند تدریس در قالب «ترمینال ابری+»، ارائه بصری نتایج و بازخورد در مورد آنها، ارائه ابزارهای آموزشی دیجیتال و ایجاد یک مبنای تصمیم گیری در آموزش و یادگیری هستند.

### روش شناسی

روش پژوهش از نوع کیفی و مبتنی بر روش فراترکیب ۷ مرحله ای سندلوسکی، باروسو و وویلس است (Sandelowski, M. (2007) & Barroso, J. که با فن دلفی ادغام شده است. فراترکیب، یکی از انواع روش کیفی فرامطالعه است که از طریق بررسی یافته های پژوهش های مرتبط و ایجاد مفاهیم کلی تر از طریق یکپارچه سازی یافته های پژوهش های گذشته به ساخت نظریه های علمی کمک می کند. (Kamali, Y. 2017) فراترکیب، روشی مشابه فراتحلیل به منظور یکپارچه سازی چندین مطالعه با یکدیگر و دستیابی به یافته های تجمیعی و تفسیری از مجموع مطالعات می باشد. تفاوت فراترکیب با فراتحلیل در این است که فراتحلیل، رویکردی کمی است که بر استفاده از داده های کمی و تحلیل آماری تکیه دارد اما فراترکیب بر داده های کیفی و یکپارچه سازی نتایج مطالعات کیفی استوار است. (Hazell, C.M., Chapman, L., Valeix, S.F. et al. 2020)

در این پژوهش از روش فراترکیب سندلوسکی و باروسو که دارای گامهای زیر است استفاده شده است: (۱) تنظیم سوال پژوهش؛ (۲) مرور نظامند مبانی نظری پژوهش؛ (۳) جستجو و انتخاب متون مناسب؛ (۴) استخراج اطلاعات از متون؛ (۵) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته ها؛ (۶) کنترل کیفیت؛ (۷) ارائه یافته ها (Rahmani, N., Poorkarimi, J., Dialame, N., & Khanifar, H. 2018). (جدول شماره ۱)

جدول ۱ مراحل اجرای فراترکیب در این پژوهش

نام مرحله	توضیحات و نحوه اجرا
تنظیم پرسش پژوهش	ابعاد، مولفه ها و شاخص های طرح یادگیری ترکیبی که موجب توسعه استعداد کارکنان بیمارستان کسری هستند کدامند؟
بررسی نظامند متون مرتبط با پرسش پژوهش	مرور تاریخی مبانی نظری مرتبط، با بررسی نظام مند تمام اسناد و مقالات علمی، پایگاه های داده و نشریه های داخلی و خارجی در حوزه یادگیری ترکیبی و توسعه استعداد طی سال های ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۳ با استفاده از سه کلید واژه اصلی یادگیری ترکیبی، توسعه استعداد و آموزش کارکنان بیمارستان
جستجو و انتخاب متون مناسب	برای انتخاب مقاله های مناسب از ابزار ارزیابی حیاتی گلین استفاده شد و ویژگی های گوناگونی از مقاله ها مانند عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت روش پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت.
استخراج اطلاعات از متون	اطلاعات مقاله ها و منابع بر اساس مرجع مربوط به آنها شامل نویسنده به همراه سال انتشار مقاله و شاخص های استخراج شده از مطالعات، طبقه بندی گردید. در این پژوهش، تعداد ۸۶ مقاله نهایی براساس مطالعات پیشین انتخاب گردید. داده های مقاله های نهایی پیشین با رویکرد تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفتند و برای تمام اطلاعات استخراج شده، شاخصی در نظر گرفته شد.

<p>با در نظر گرفتن مفهوم هرکدام از شاخص ها، آنهایی که وجه اشتراک زیادی باهم دارند یا حول یک موضوع یا ویژگی خاص بودند با هم ترکیب شده و در قالب یک مولفه مشابه (مضمون سازمان دهنده) دسته بندی میشوند. به این ترتیب مولفه های تحقیق شکل میگیرند. سپس مولفه های مدل نیز در یک طبقه کلی تر به نام ابعاد دسته بندی میشوند و ذیل ابعاد مدل (مضامین فراگیر) قرار گرفتند.</p>	<p>ترکیب نتایج</p>
<p>مصاحبه با افراد خبره مدیریت بیمارستان شامل اعضای هیات مدیره و مدیران ارشد که در زمینه مدیریت خدمات بهداشت و درمان و مدیریت سرمایه انسانی خبره هستند. به این صورت که کدها مفاهیم و مقوله در اختیار افراد خبره قرار گرفت و به تایید آنها رسید.</p>	<p>کنترل کیفی</p>
<p>طرح یادگیری ترکیبی برای توسعه استعداد کارکنان بیمارستان در ۵ بُعد تعیین نیازهای یادگیری، عناصر کمپین یادگیری، پیشنهاد یا پروپوزال یادگیری، استراتژی محتوا، بعد طرح تسهیل در جدول ارائه شده است. این ابعاد، شامل ۲۲ مولفه میباشد که در نهایت از ۷۷ شاخص استخراج شده است.</p>	<p>ارائه نتایج</p>

در فاز اعتبارسنجی، مدل اولیه (ابعاد، مولفه ها و شاخصهای طرح یادگیری ترکیبی توسعه استعدادها) در اختیار دوازده نفر از خبرگان قرار گرفت و نظرات آنها در خصوص شاخصهای بدست آمده، مولفه ها و ابعاد مدل دریافت شد.

در مرحله دوم دلفی نظرات خبرگان پیرامون مدل و عناوین شاخصها متناسب با بیمارستان فوق تخصصی کسری اصلاح شد و ویرایش دوم مدل صورت پذیرفت و برای دور سوم پرسشنامه دلفی در اختیار خبرگان قرار گرفت.

در مرحله سوم دلفی به علت به اجماع رسیدن خبرگان به طرح یادگیری ترکیبی توسعه استعدادها در بیمارستان کسری تهران نهایی شد. مهمترین معیار انتخاب خبرگان در هر سه مرحله اول، دوم و سوم دلفی، دسترسی و همچنین سابقه تجربه با موضوع یادگیری ترکیبی و توسعه استعدادها در بیمارستان بود.

هدف از انجام دلفی خبرگان ارزیابی و ارتقای کیفیت کدگذاریها و کیفیت مدل طراحی شده توسط پژوهشگران بود. بر این اساس این فاز از مطالعه کیفی دو هدف عمده داشت که عبارتند از:

۱- ارزیابی صحت شاخص های بدست آمده از تحقیقات پیشین و

۲- ارزیابی کیفیت مدل طراحی شده توسط محققان.

برای ارزیابی نظرات خبرگان در دلفی در هر سه مرحله از نسبت روایی محتوای لاوشه<sup>۱</sup> یا CVR<sup>۲</sup> استفاده گردید.

<sup>۱</sup>lawshe

<sup>۲</sup>content validity ratio

جدول (۲) حداقل مقدار نسبت روایی محتوایی لاوشه قابل قبول بر اساس تعداد خبرگان

منبع: حبیبی و دیگران (۲۰۱۴)

تعداد خبرگان	حداقل مقدار CVR	تعداد خبرگان	حداقل مقدار CVR
۵	۹۹/۰	۱۱	۵۹/۰
۶	۹۹/۰	۱۲	۵۶/۰
۷	۹۹/۰	۱۳	۵۴/۰
۸	۷۸/۰	۱۴	۵۱/۰
۹	۷۵/۰	۱۵	۴۹/۰
۱۰	۶۲/۰	۲۰	۴۲/۰

پس از گردآوری دیدگاه خبرگان و اصلاح مدل طبق جدول (۳) با استفاده از نسبت روایی محتوایی لاوشه مقدار شاخصها در راندهای دوم و سوم همگی بالاتر از حداقل مقدار مشخص شده ۰/۵۶ قرار گرفتند لذا مطابق نتایج جدول زیر ارتباط شاخصها با ابعاد متناظرشان بالاتر از حداقل مقدار بوده و در وضعیت مطلوب قرار دارد.

جدول (۳) نتایج دلفی خبرگان برای نهایی سازی طرح یادگیری ترکیبی برای توسعه استعدادها در بیمارستان فوق تخصصی کسری

مؤلفه های بدست آمده در فراترکیب	شاخصهای بدست آمده در فراترکیب	نتیجه دور اول	مفاهیم و شاخص های اصلاح شده	مؤلفه های اصلاح شده	متناسب سازی شاخصها برای بیمارستان کسری تهران	نتیجه دور دوم	نتیجه دور سوم		
استخراج نیازهای تجاری	ایجاد و تشویق ذهنیت یادگیری پویا در محل کار	پذیرش			تقویت ذهنیت یادگیری پویا در محل کار	پذیرش	پذیرش		
	نیازهای خاص تامین و عرضه کنندگان	پذیرش				پذیرش			
	نیازهای خاص مشتریان	پذیرش							
تعیین اهداف یادگیری	تعیین اهداف توسعه منابع انسانی سازمان	پذیرش					پذیرش	پذیرش	
	تعیین اهداف عملکرد شغلی کارکنان	پذیرش					پذیرش	پذیرش	
	تعیین اهداف واحدها و بخش های سازمان	پذیرش							
	تعیین اهداف آموزشی سازمانی	پذیرش					پذیرش	پذیرش	
ارتباط اهداف یادگیری با نیازها	پوشش نیازها توسط اهداف	پذیرش							
	تعیین مدت زمان برآورده شدن نیاز	پذیرش						پذیرش	پذیرش
	مشارکت صاحبان نیاز در برآورده کردن اهداف	پذیرش				پذیرش	پذیرش		
					تعیین منابع و ظرفیت های مورد نیاز	پذیرش	پذیرش		



پذیرش	پذیرش		پذیرش	فرهنگ سازمانی یادگیرنده	تعیین آمادگی سازمانی
پذیرش	پذیرش		پذیرش	پشتیبانی سازمانی	
پذیرش	پذیرش	فناوری اطلاعات و ارتباطات	پذیرش	ابزار و زیرساختهای فناوری	
پذیرش	پذیرش	تیم آموزشی	پذیرش	آمادگی تیم آموزشی	
پذیرش	پذیرش	فراگیران	پذیرش	آمادگی فراگیران	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	استراتژیهای آموزشی	تعیین بلوک های یادگیری
پذیرش	پذیرش		پذیرش	منابع (درس ها، فعالیتها، ارزیابی و منابع یکپارچه	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	تجربه یادگیرنده (کجا و چه زمانی فراگیر و محتوا تعامل داشته باشند)	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	رسمی	تعیین تکنیک های آموزشی
پذیرش	پذیرش		پذیرش	غیر رسمی	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	خودگردان	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	تکنولوژی ارتباطی	تعیین فناوری اطلاعات
پذیرش	پذیرش		پذیرش	تکنولوژی توزیع و اشتراک دانش	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	تکنولوژی همکاری	
پذیرش	پذیرش	تکنولوژی ذخیره	پذیرش		تعیین فناوری اطلاعات
پذیرش	پذیرش		پذیرش	همکاری هم زمان	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	همکاری متوالی	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	گسترش ادامه همکاری	
پذیرش	پذیرش		پذیرش		
			رد	زمان	نقشه دوره
			رد	اهداف	
			رد	عناصر	
			رد	روش ها	
			رد	منابع	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	سخت افزار	توصیه های فناوری
پذیرش	پذیرش		پذیرش	نرم افزار	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	دستگاه ها	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	توصیه های مربوط به محل تامین ( تامین از داخل یا خارج)	

پذیرش	پذیرش	چند رسانه ای	پذیرش	توصیه های توسعه محتوا	توصیه های مربوط به چند رسانه ای بودن
پذیرش	پذیرش		پذیرش	توصیه های توسعه محتوا	توصیه های مربوط به خلق محتوا جدید و یا توسعه و بروزرسانی محتواهای موجود
پذیرش	پذیرش		پذیرش	توصیه های توسعه محتوا	توصیه های مربوط به تعیین منابع
پذیرش	پذیرش		پذیرش	توصیه های توسعه محتوا	عناصر طرح (مشارکت کنندگان و...)
پذیرش	پذیرش		پذیرش	توصیه های توسعه محتوا	جدول زمانی (برای آزمایش)
پذیرش	پذیرش		پذیرش	توصیه های توسعه محتوا	بودجه لازم - برای آزمایش -
پذیرش	پذیرش		پذیرش	توصیه های توسعه محتوا	ارزیابی طرح (معیارها، نحوه و ...)
پذیرش	پذیرش		پذیرش	توصیه های توسعه محتوا	همصدایی با حامیان مالی
پذیرش	پذیرش		پذیرش	توصیه های توسعه محتوا	اثبات ارزش برنامه برای مشتریان
پذیرش	پذیرش		پذیرش	توصیه های توسعه محتوا	توافق مستند با ذینفعان
پذیرش	پذیرش		پذیرش	منابع محتوا	مشخص کردن محتوای موجود
پذیرش	پذیرش		پذیرش	منابع محتوا	مشخص کردن محتوای جدید یا ناموجود
پذیرش	پذیرش		پذیرش	منابع محتوا	تعیین اینکه از چه منابعی محتوای جدید را دریافت یا ایجاد کنیم.
پذیرش	پذیرش		پذیرش	ساختار محتوا	چگونگی محتوا
پذیرش	پذیرش		پذیرش	ساختار محتوا	اولویت بندی محتوا
پذیرش	پذیرش		پذیرش	ساختار محتوا	چگونگی ارائه محتوا
پذیرش	پذیرش		پذیرش	ساختار محتوا	جایگاه منابع محتوا در تصویر کلی افراد
پذیرش	پذیرش		پذیرش	ساختار محتوا	تعیین نیاز های پشتیبانی از طراحی و ...
پذیرش	پذیرش		پذیرش	ساختار محتوا	تعیین نیازمندی های بروزرسانی و نگهداری محتوا
پذیرش	پذیرش		پذیرش	گردش کار محتوا	تعیین فرایندها و افراد مورد نیاز برای پشتیبانی مداوم
پذیرش	پذیرش		پذیرش	گردش کار محتوا	تعیین چرخه عمر محتوا (هر منبع چقدر نیاز به بررسی و به روز رسانی دارد)
پذیرش	پذیرش		پذیرش	حاکمیت محتوا	تصمیم گیرنده محتوا
پذیرش	پذیرش		پذیرش	حاکمیت محتوا	صاحب اختیار ایجاد تغییر در محتوا
پذیرش	پذیرش		پذیرش	حاکمیت محتوا	تعیین تصمیم گیرنده نهایی
پذیرش	پذیرش		پذیرش	حاکمیت محتوا	تعیین مدیریت کننده جریان ارتباطی

پذیرش	پذیرش		پذیرش	تعریف هدف، موضوع و جامعه	برنامه ریزی مدیریت محتوا
پذیرش	پذیرش		پذیرش	کاوش کانال ها و انتخاب محتوا	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	نمایش و اشتراک گذاری با جامعه	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	ذخیره، حفظ و بایگانی	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	مدیریت درس های کلاس مجازی زنده	تسهیل یک تجربه ترکیبی
پذیرش	پذیرش		پذیرش	تعدیل تجربیات اجتماعی	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	حمایت از درس های خودگردان	
			رد	مدیریت محتوا	
پذیرش	پذیرش	ایجاد محیط یادگیرنده			نقش تسهیل کننده
				ارائه مربی گری و راهنمایی مجازی	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	ارتباط شخصی تسهیل کنندگان با یادگیرندگان	
		ایجاد محیط یادگیرنده محور به تسهیل تجربه ترکیبی منتقل شود	رد	ایجاد یک محیط یادگیرنده محور	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	قرار دادن تسهیل کننده در یک نقطه تماس مرکزی(انسانی کردن تجربه یادگیری دیجیتال)	ایجاد انگیزه در فراگیران
پذیرش	پذیرش		پذیرش	تعیین نقطه تماس تسهیل کننده	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	بازخورد دادن ارزیابی ها( مهارت و دانش، شناسایی کار و پیشرفت یادگیرنده)	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	تشویق روابط مستمر فعال - داخل برنامه -	
پذیرش	پذیرش	برانگیختن درونی			ایجاد فرصت برای همکاری فراگیران
پذیرش	پذیرش		پذیرش	عضویت در گروه های اجتماعی	
پذیرش	پذیرش	فعالیت در در تیم های کار مشترک	پذیرش	عضویت در انجام پروژه	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	دادن نقش یاددهنده به فراگیران	
پذیرش	پذیرش	طراحی رویداد یادگیری			مدیریت محتوا و فناوری
پذیرش	پذیرش		پذیرش	برجسته سازی ارتباطات کلیدی- بین تمرین های خودگردان و رویدادهای یادگیری زنده-	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	رفع موانع فناوری	
پذیرش	پذیرش		پذیرش	رفع موانع محتوا	
پذیرش	پذیرش			زمان بندی مجدد ارتباطات کلیدی برنامه	

در پایان تکنیک دلفی، تعداد ۷۷ شاخص باقی ماند که از آنها برای تهیه پرسشنامه استفاده شد. بر اساس این شاخصها و با استفاده از نظر خبرگان، پرسشنامه ای با ۳۰ پرسش طراحی شد. به منظور تعیین روایی پرسش نامه نیز از روایی محتوا استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی (همان خبرگان مرحله دلفی) قرار گرفت و از آنها درخواست شد تا نظرات خود را بیان فرمایند که پس از گردآوری دیدگاه خبرگان، شاخص CVI همه گویه ها بالاتر از ۰/۶۲ قرار گرفتند و پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. به منظور ارزیابی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها آلفای کرونباخ تک تک متغیرها و کل به وسیله نرم افزار Spss محاسبه گردید. مقدار این ضریب برای تمام عوامل و در کل بالاتر از ۰/۷ بدست آمد که حاکی از پایایی مناسب پرسشنامه است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان بیمارستان کسری تهران به تعداد ۱۰۸۷ نفر میباشد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کلاین استفاده شده است. در پایان پژوهش، به منظور گردآوری داده ها، تعداد ۲۲۰ پرسشنامه بصورت تصادفی توزیع شد و پس از پیگیریهای مستمر، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه تکمیل شده، دریافت و تحلیل شد. برای تحلیل داده ها از روش معادلات ساختاری و از نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۲ استفاده شد.

### یافته های پژوهش

یافته های اولیه پژوهش از طریق ساخت مقوله ها و به کمک روش فراترکیب حاصل شد، سپس افراد خبره به روش دلفی بر روی مدل ارائه شده در جدول شماره ۳ اظهار نظر نمودند و نهایتاً در تکرار مرحله سوم، اتفاق نظر بین افراد خبره حاصل شد و مدل نهایی ب صورت جدول شماره ۴ تشکیل شد.

جدول (۴) طرح یادگیری ترکیبی توسعه استعداد

مقوله	مفاهیم	کد
تعیین نیازهای یادگیری	استخراج نیازهای تجاری	ایجاد و تشویق ذهنیت یادگیری پویا در محل کار / نیازهای خاص تامین و عرضه کنندگان/ نیازهای خاص مشتریان
	تعیین اهداف یادگیری	تعیین اهداف توسعه ای مربوط به منابع انسانی سازمان / تعیین اهداف مربوط به عملکرد شغلی کارکنان / تعیین اهداف واحدها و بخش های سازمان / تعیین اهداف آموزشی سازمانی
تعیین آمادگی سازمانی	ارتباط اهداف یادگیری با نیازها	پوشش نیازها توسط اهداف / تعیین مدت زمان برآورده شدن نیاز / مشارکت صاحبان نیاز در برآورده کردن اهداف / تعیین منابع و ظرفیت های مورد نیاز
	تعیین آمادگی سازمانی	فرهنگ سازمانی یادگیرنده / پشتیبانی سازمانی / ابزار و زیرساختهای فناوری / آمادگی تیم آموزشی / آمادگی فراگیران
عناصر یادگیری	تعیین بلوک های یادگیری	تعیین استراتژیهای آموزشی / تعیین منابع (درس ها، فعالیتها، ارزیابی و منابع یکپارچه / تعیین تجربه یادگیرنده (کجا و چه زمانی فراگیر و محتوا تعامل داشته باشند)
	تعیین تکنیک های آموزشی	رسمی / غیر رسمی / خودگردان
	تعیین فناوری اطلاعات	انواع تکنولوژی ارتباطی / تکنولوژی توزیع و اشتراک دانش / تکنولوژی همکاری
	تعیین یادگیرندگان و افراد یادگیرنده	همکاری هم زمان / همکاری متوالی / گسترش ادامه همکاری

توصیه های فناوری	سخت افزار / نرم افزار / دستگاه ها	پیشنهاد یا پروپوزال یادگیری
توصیه های توسعه محتوا	توصیه های مربوط به محل تامین ( تامین از داخل یا خارج) / توصیه های مربوط به چند رسانه ای بودن / توصیه های مربوط به خلق محتوا جدید و یا توسعه و بروزرسانی محتواهای موجود / توصیه های مربوط به تعیین منابع	
توصیه های آزمایش پایلوت	عناصر طرح (مشارکت کنندگان و ... ) / جدول زمانی برای آزمایش / بودجه لازم برای آزمایش / نحوه ارزیابی طرح (معیارها، نحوه و ...)	
توصیه های بودجه ای	ایجاد همصدایی با حامیان مالی / اثبات ارزش برنامه برای مشتریان / ایجاد توافق مستند با ذینفعان	
منابع محتوا	مشخص کردن محتوای موجود / مشخص کردن محتوای جدید یا ناموجود / تعیین اینکه از چه منابعی محتوای جدید را دریافت یا ایجاد کنیم.	استراتژی محتوا
ساختار محتوا	تعیین اینکه چگونه محتوا را سازماندهی کنیم. / تعیین اینکه چه محتوایی اولویت دارد؟ (آیا هر قطعه ای مهمتر از محتوای دیگر است؟) / مشخص کردن اینکه چگونه محتوا را ارائه کنیم / مشخص کردن اینکه منابع محتوای فردی چگونه در تصویر کلی قرار می گیرند.	
گردش کار محتوا	مشخص کردن اینکه برای پشتیبانی از طراحی، توسعه، تحویل و ... محتوا به چه چیزهایی نیاز هست / تعیین اینکه برای نگهداری و به روز رسانی محتوا به چه چیزهایی نیاز هست. / مشخص کردن اینکه برای اطمینان از پشتیبانی مداوم، باید کدام فرآیندها یا افرادی را وارد کرد / تعیین چرخه عمر محتوا (هر منبع چقدر نیاز به بررسی و به روز رسانی دارد)	
حاکمیت محتوا	تعیین اینکه چه کسی در مورد محتوا تصمیم می گیرد. / مشخص کردن اینکه چه کسی اختیار ایجاد تغییرات را دارد. / مشخص کردن اینکه چه کسی حرف آخر را می زند / تعیین اینکه چه کسی جریان ارتباطی را مدیریت می کند	
برنامه ریزی مدیریت محتوا	تعریف هدف، موضوع و جامعه / کاوش کانال ها و انتخاب محتوا / نمایش و اشتراک گذاری با جامعه / ذخیره، حفظ و بایگانی.	بعد طرح تسهیل
تسهیل یک تجربه ترکیبی	مدیریت درس های کلاس مجازی زنده / تعدیل تجربیات اجتماعی / حمایت از درس های خودگردان / ارائه مربی گری و راهنمایی مجازی.	
نقش تسهیل کننده	ارتباط شخصی تسهیل کنندگان با یادگیرندگان / ایجاد یک محیط یادگیرنده محور	
ایجاد انگیزه در فراگیران	قرار دادن تسهیل کننده در یک نقطه تماس مرکزی (انسانی کردن تجربه یادگیری دیجیتال) / ازخورد دادن ارزیابی های مهارت و دانش، شناسایی کار و پیشرفت یادگیرنده / تشویق روابط مستمر فعال در داخل برنامه / برانگیختن درونی	
ایجاد فرصت برای همکاری فراگیران	عضویت در گروه های اجتماعی / فعالیت در در تیم های کار مشترک / دادن نقش یاددهنده به فراگیران / طراحی رویداد یادگیری	مدیریت محتوا و فناوری
مدیریت محتوا و فناوری	برجسته کردن ارتباطات کلیدی بین تمرین های خودگردان و رویدادهای یادگیری زنده / برطرف کننده موانع فناوری / برطرف کننده موانع محتوا / زمان بندی مجدد ارتباطات کلیدی برنامه	

## نتایج و بحث

کیفیت عملکرد و اثربخشی خدمات بخش بهداشت و درمان به کیفیت سرمایه انسانی و کارکنان آن بستگی دارد. ( Merrill, M.D.2002 ) و توسعه استعداد کارکنان به عنوان یک عامل مهم تأثیرگذار بر شایستگی بخش بهداشت و درمان در سطح جهانی است ( Güzer, B., & Caner, H. 2014 ) نگاهی اجمالی به تحقیقات حوزه منابع انسانی در بیمارستانها حکایت از آن دارد که علیرغم اهمیت نقش پرسنل حوزه های بهداشت و درمان، پژوهش کافی و اثرگذار در حوزه آموزش و توسعه استعداد کارکنان در این بخش انجام نگرفته و در واقع مدل جامع و بومی برای این بخش وجود ندارد. به همین خاطر در پژوهش حاضر کوشش در

این جهت بوده است که با دیدگاهی جامع و چند بعدی به شناخت طرح یادگیری ترکیبی توسعه استعدادها پردازد. از این رو، ابتدا با استفاده از مرور سیستماتیک ادبیات پژوهش؛ شاخص ها، مولفه ها و ابعاد طرح یادگیری ترکیبی جهت توسعه استعدادها شناسایی شده و پس از آن و در فاز دوم با استفاده از روش دلفی عوامل موثر شناسایی شده در فاز اول توسط خبرگان سازمانی طبقه بندی و اعتبارسنجی می شوند. در مقایسه و مطابقت نتایج این پژوهش با پیشینه پژوهش، بعد تعیین نیازهای یادگیری بر یادگیری و توسعه استعداد تاثیر مثبت و معناداری دارد که این با یافته های دیک و کری ( Dick, W. ,Carey , L. , & Carey, J.O.2005) و مهناز معلم ( Moallem M. 2001) مطابقت دارد، بعد عناصر کمپین یادگیری بر یادگیری و توسعه استعداد تاثیر مثبتی دارد که این نتیجه با یافته های وربرت و همکاران ( Verbert, et al. 2013) متیو ( Mathew, B. 2014) و دیک ( Dick, W. 2005) همسو است، بعد پیشنهاد یا پروپوزال یادگیری نیز از عوامل موثر بر یادگیری و توسعه استعداد کارکنان است که این نتیجه با یافته های فرگوسن ( Ferguson, R.2012)، زارعی زوارکی و همکاران (Zarei Zwarki, E.2011) همسویی دارد، بعد استراتژی محتوا نیز عامل دیگری است که جزو علت های شکل گیری مفهوم یادگیری و توسعه استعداد است، طرح تسهیل بعد دیگری است که این پژوهش آن را احصا نموده است و با یافته های بیکر و همکاران (Baker, R. S., et al. 2007) و جاناسون ( Jonassen, D. H. 2000) همسو است، و با یافته های هینچ و همکاران (Heinich, R. ,et al. 2000) ناهمسو است. استفاده و ترکیب دو روش تحقیق کیفی مرور سیستماتیک (فرا ترکیب) و دلفی می تواند به عنوان رویکردی ساختاریافته و قوی، نتایج جامعتر، دقیقتر و تخصصی تری را در شناخت و اعتبارسنجی طرح یادگیری ترکیبی توسعه استعدادها در بیمارستان ها داشته باشد. مدل جامع یادگیری ترکیبی جهت توسعه استعداد کارکنان بیمارستان که در این پژوهش ارائه شده است (جدول ۴) می تواند ابزاری برای شناخت عوامل موثر بر یادگیری و توسعه استعداد کارکنان در این بخش بوده و نتایج آن می تواند مبنای انجام اقدامات مربوط به توسعه استعداد واقع گردد.

### نتیجه گیری کلی

با توجه به جهانی شدن بازارها و در نتیجه، افزایش رقابت بین کسب و کارها، لزوم توسعه کارکنان روزبه روز نمود بیشتری پیدا می کند. برای موفقیت طرح یادگیری ترکیبی توسعه استعداد باید به مؤلفه های آن توجه داشت که این پژوهش مؤلفه های آن را با توجه به یک روند چندین ساله در پایگاه های علمی شناسایی کرده است. مؤلفه های طرح یادگیری ترکیبی توسعه استعدادها حاکی از یافته های فراترکیب و خبرگان، نشان داد که برای تبیین این سازه باید ابعاد تعیین نیازهای یادگیری، عناصر کمپین یادگیری، پیشنهاد، استراتژی محتوا، طرح تسهیل مورد توجه قرار گیرد. این ابعاد با تحقیقات قبلی متفاوت است. این ابعاد مبتنی بر تفسیر پژوهش های پیشین شناسایی شده است اما هیچکدام از مطالعات ادوارد (Edwards M. 2009)؛ دونای، (Dunaway, M.2011)، وربرت و همکاران (Verbert, K. et al. 2013)، متیو ( Mathew, B.2014)، دیویس (Davis, M. 2013)، فرگوسن (Ferguson, R. 2012) و ... به مفاهیم ذکر شده اشاره کافی نکرده اند.

لذا به مدیران بیمارستان کسری تهران پیشنهاد میشود:

- در تعیین نیازهای یادگیری، علاوه بر نیازهای تجاری، آمادگی سازمانی را نیز مورد توجه و بررسی قرار دهند. همچنین باید توجه شود که نیازهای تعیین شده با اهداف آموزشی ارتباط تنگاتنگ پیدا کنند.
- جهت دستیابی به توسعه استعداد کارکنان لازمست، هنگام تدوین طرح یادگیری ترکیبی، بلوکهای یادگیری مشخص شود و تکنیکهای آموزشی و فناوری مورد نیاز معلوم شود و علاوه بر آنها، جوامع یادگیرندگان نیز باید مشخص و اجرائی شود.
- نیاز است علاوه بر توصیه های فناوری به توصیه های مربوط به توسعه محتوا، آزمایش پایلوت و توصیه های بودجه ای نیز توجه کافی صورت پذیرد.
- پیشنهاد میشود هنگام برنامه ریزی جهت تهیه محتوا، به ساختار محتوا، گردش کار محتوا و حاکمیت محتوا نیز به اندازه منابع محتوا توجه گردد.

لازم است مدیران صاحب نظر توجه کنند که جهت دستیابی به یک سیستم آموزشی پویا که منجر به توسعه استعداد کارکنان و افزایش بهره وری سازمان می گردد تسهیل یک تجربه ترکیبی که در آن باید به نقش تسهیل کننده، ایجاد انگیزه در فراگیران، ایجاد فرصت برای همکاری فراگیران و مدیریت محتوا و فناوری توجه شود، ضروری است.

## References

1. Atiku SO, Lawal IO, Gamede V. Human Capital Development and Faculty Members' Contributions. The Journal of Accounting and Management. ۲۰۲۰; ۶۲-۵۱:(۳)۱۰.
2. Sohrab A, Khurram S. HRM and Employee Performance: A Case of University Teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Paki an. African Journal of Business Management. ۲۰۱۱; ۵۲۵۳-۵۲۴۹:(۱۳)۵
3. Ismajli N, Krasniqi I, Qosja E. Career Development and Advancement of Human Resources- How They Influence the Performance Qualities of Local Government Administration. Issues in Business Management and Economics. ۲۰۱۵; ۲۳-۱۷:(۲)۳.
4. Tarique, Ibraiz & Schuler, Randall. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. Journal of World Business. 45. 122-133. 10.1016/j.jwb.2009.09.019.
5. Zarei Zwarki, Esmail, Aqiq, Kamal, Rostgar, Kazem. Assessment and evaluation of e-learning: a case report of the e-learning course of Industrial Engineering of Khwaja Nasiruddin Toosi University of Technology. Educational Measurement Quarterly, 1389; 1(1): 1-25. {In Persian}
6. Taghi Yare Fataneh, Syedati Melodi, Arouji Fatemeh. Measuring the effectiveness and efficiency of the Jackson model in the learning of learners in the adaptive electronic learning system. Education technology (technology and education) [Internet]. 2018; 4(1):1-12. {In Persian}
7. Rahimi Dost, Gholam Hossein; Razavi, Seyyed Abbas; Educational sciences fall and winter 2013 - number 96 scientific-research ranking (Ministry of Science/ISC (22 pages - from 145 to 166) {In Persian}

8. Bai, Y., Mo, D., Zhang, L., Boswell, M., & Rozelle, S. (2017). The impact of integrating ICT with teaching: Evidence from a randomized controlled trial in rural schools in China. *Computers & Education*, **96**, 1–14.
9. Momeni Rad A., Ali Abadi Kh., Pourjamshidi M.. Impact of Personality Types on the Rate of Participation of Learners in the Moodle Learning Management System. *Educ Strategy Med Sci* 2017; 7 (5) :293-299 {In Persian}
10. Thalheimer, W., & Kinnamon, J. C. (2018). Will elearning work in legal education? What the scientific research says.
11. Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, *45*(2), 122–133.
12. Rostaminejad, Mohammad Ali. Predicting the academic success rate of e-students: influence on the role of demographic variables, educational background, selection method and place of residence. *Educational Psychology Quarterly*, 2015; 9(30): 55-78. doi: 10.22054/jep.2013.6047 {In Persian}
13. Tofani Nejad Ehsan, Zarei Zwarki Ismail, Sharifi Amadadi Parviz, Dawson Shin, Nili Ahmadabadi Mohammadreza, Delawar Ali. Designing and validation of educational model of learning environment enriched with virtual social networks for students with hearing impairment. *Psychology of exceptional people* [Internet]. 2017;8(29):1-34. {In Persian}
14. Vernadakis, N., Giannousi, M., Derri, V., Michalopoulos, M., & Kioumourtzoglou, E. (2012). The impact of blended and traditional instruction in students' performance. *Procedia Technology*, *1*, 439-443.
15. Sidi, Mahdia and Yaqoubi, Zahra, 2013, Designing and implementing a combined education system for training rehabilitation students. {In Persian}
16. Jennifer Hoffman, *Blended Learning (What Works in Talent Development)* Paperback – February 27, 2018
17. Dick, W., Carey, L., & Carey, J. O. (2005). *The systematic design of instruction*. 5th Edition. Retrieved from: [www.amazon.com](http://www.amazon.com)
18. Koper, R. (2006). An introduction to learning design. In *Learning design* (pp. 3-20). Springer, Berlin, Heidelberg.
19. Merrill, M. D. (2003). First principles of instruction. *Educational technology research and development*, *50*(3), 43-59.
20. Jonassen, D. H. (2000). Designing constructivist learning environments. *Instructional design theories and models: A new paradigm of instructional theory*, *2*, 215-239.
21. Baker, R. S., Corbett, A. T., & Wagner, A. Z. (2006). Human classification of low-fidelity replays of student actions. In *Proceedings of the Educational Data Mining Workshop at the 8th International Conference on Intelligent Tutoring Systems* (Vol. 2002, pp. 29-36)
22. Heinich, R., Molenda, M., Russell, J., & Smaldino, S. (2000). *Educational media and technologies for learning*.
23. Padilha JM, Machado PP, Ribeiro A, et al. Clinical virtual Simulation in nursing education: Randomized Controlled Trial. *J Med Internet Res*. 2019;21(3):e11529
24. Woo dill. G. (2004). Where is the learning in e-learning? A critical analysis of the e-learning industry. Available at: [www.operitel.com](http://www.operitel.com)



25. Karimian Z. Impact of Summer school e- learning with a Blended Approach On Knowledge , Skill and attitude of Participating Students. RME 2020; 12 (2) :39-49
26. Güzer, B., & Caner, H. (2014). The Past, Present and Future of Blended Learning: An in Depth Analysis of Literature. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 4596-4603.
27. Romero, C., & Ventura, S. (2010). Educational data mining: a review of the state of the art. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part C (Applications and Reviews)*, 40(6), 601-618
28. BakarNordin, A., & Alias, N. (2013). Learning Outcomes and Student Perceptions in Using of Blended Learning in History. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 103, 577-585.
29. Law, N. (2017). Instructional design and learning design. In *The Sciences of Learning and Instructional Design* (pp. 186-201). Routledge.
30. Moallem M,( 2001) Applying Constructivist and Objectivist Learning Theories in theDesign of A Web-Based Course: Implications for Practice, *Educational Technology& Society* 4(3).
31. Rovai, A.P, & Jordan, H.P. (2004). “Blended Learning and Sense of Community: A comparative analysis with traditional and fully online graduate courses”. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 5(2)
32. OAKLEY, Grace. From diffusion to explosion: Accelerating blended learning at the University of Western Australia. *Blended learning for quality higher education: Selected case studies on implementation from Asia-Pacific*, 2016, 67-102.
33. Lim, D. H. Morris, M. L. Kupritz, V. W. (2007). Online vs. Blended Learning: Differences in Instructional Outcomes and Learner Satisfaction. *Journal of Asynchronous Learning Network*, Volume 10(4).
34. [http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2021-07/13/content\\_5624610.htm](http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2021-07/13/content_5624610.htm)
35. Zhu Z, Xu H. Discussion on the construction and management of Smart Classrooms in Higher Vocational Colleges. *Front Educ Res*. 2019;2(11):152–64.
36. Zhang A, Feng X. The concept analysis of smart teaching. *Nurse Educ Today*. 2022;112:105329.
37. Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. NewYork: Springer.
38. Kamali, Y. (2017). THE METHODOLOGY OF META SYNTHESIS AND IMPLICATIONS FOR PUBLIC POLICY. *POLITICAL QUARTERLY*, 47(3), 721-736. doi: 10.22059/jpq.2017.62861 {In Persian}
39. Hazell, C.M., Chapman, L., Valeix, S.F. *et al.* Understanding the mental health of doctoral researchers: a mixed methods systematic review with meta-analysis and meta-synthesis. *Syst Rev* 9, 197 (2020). <https://doi.org/10.1186/s13643-020-01443-1>
40. Rahmani, N., Poorkarimi, J., Dialame, N., & Khanifar, H. (2018). A systematic Review on Wisdom-Oriented Leadership: a Meta-synthesis Study. *Public Organizations Management*, 7(1), 27-40. doi: 10.30473/ipom.2019.38817.3061 {In Persian}
41. Merrill, M. D. (2002). First principles of instruction. *Educational technology research and development*, 50(3), 43-59.
42. Güzer, B., & Caner, H. (2014). The Past, Present, and Future of Blended Learning: An in-Depth Analysis of Literature. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 4596-4603.

43. Verbert, K., Duval, E., Klerkx, J., Govaerts, S., & Santos, J. L. (2013). Learning analytics dashboard applications. *American Behavioral Scientist*, 57(10), 1500-1509.
44. Mathew, B. (2014). Using a social networking tool for blended learning in staff training: Sharing experience from practice. *Journal of Neonatal Nursing*, 20(3), 90-94
45. Edwards M, Davies M, Edwards A. What are the external influences on information exchange and shared decision-making in healthcare consultations: a meta-synthesis of the literature. *Patient education and counseling*. 2009;75(1):37-52
46. Dunaway, M. (2011). Connectivism: Learning theory and pedagogical practice for networked information landscapes. *Reference services review*, 39(4), 675-685.
47. Reid-Martinez, K., & Mathews, M. (2015). Big Data in Education. Retrieved from: <https://blog.stcloudstate.edu/ims/files/2015/10/big-data-in-education-report1ekfadc.pdf/> at 20
48. Davis, M. (2013). Top 10 Moments from Gartner's Supply Chain Executive Conference. Retrieved in Jan 25, 2020 from <https://blogs.gartner.com/matthew-davis/top-10-moments-from-gartners-supply-chain-executive-conference>
49. Ferguson, R. (2012). Learning analytics: drivers, developments and challenges. *International Journal of Technology Enhanced Learning*, 4(5-6), 304-317.

## A blended learning plan for talent development: a combined Meta-synthesis study with the Delphi technique

Sanaz Mirchi<sup>1</sup>, Ahmad Vedadi<sup>\*2</sup>, Dariush Gholamzade<sup>3</sup>

1. Department of Public Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran 1 Ph.d candidate

2 \*Corresponding Author : Ahmad Vedadi, Associate Professor, Department of Public Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: [Ahvedadi@gmail.com](mailto:Ahvedadi@gmail.com)

3 Dariush Gholamzade, Associate Professor, Department of Public Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

### Abstract

In line with the training of their employees and besides in-person training, hospitals attempt to present part of their training as non-in-person and often electronically, with the presumption they have from it. However, the problem is whether changing the presentation method, regardless of the components and characteristics of the learning paradigm, can culminate in the effectiveness of training, particularly organizational training, or whether the organizations and participants of the courses have turned to it merely because of having access to technology and attuning with information technology developments. The present research aimed to explain and analyze the dimensions and components of each dimension of talent-developing blended learning with regard to the broadness of the talent development concept in learning topics. The present research is developmental in terms of purpose and has been formulated using Sandelowski and Barroso's (2007) seven-step method. First, by using the meta-synthesis qualitative method and by screening, investigating, and coding 86 previous valid articles scientifically and systematically, the dimensions, components, and indices of the blended learning model for talent development were identified. Validity and reliability were approved via Glynn's assessment tool, formal and content validity, inter-coder agreement, and kappa coefficient.

The findings consist of the model's dimensions, components, and indices. The five identified dimensions include specifying learning needs, learning campaign elements, learning proposal, content strategy, and facilitation model consisting of 22 components and 76 indices.

**Conclusion:** The identification and application of the obtained components will allow the policymakers and managers of the health system field to replace the traditional training of employees with blended learning, culminating in employee talent development.

**Keywords:** Blended learning, Hospital employee, Talent development, Meta-synthesis