

## خلاقیت، نوآوری و توسعه کارآفرینی با آموزش کارکنان در رویکردی نوین

احمد گودرزی<sup>۱</sup>، ضیاءالدین سالاری<sup>۲</sup>، علی‌رضا محمودی<sup>۳</sup>

### چکیده

در دنیای رقابتی، پر تغییر و شتابان حاضر، افراد باید برای مقابله با چالش‌های جدید قادر به انطباق خود با این شرایط باشند که این امر، کارکنان سازمانی را ملزم می‌کند تا علاوه بر کسب دانش و مهارت‌های جدید، خلاق و نوآور بوده و بتوانند همگام با این تغییرات گام بردارند. آموزش یکی از استراتژی‌هایی است که می‌توان با کمک آن خلاقیت و نوآوری که از اصلی‌ترین ارکان کارآفرینی هستند را در کارکنان پرورش داد و بدین طریق سازمان‌ها را کارا و پویا نگه داشت؛ اما امروزه در نتیجه افزایش درجه پیچیدگی‌ها و توسعه روزافزون تخصصی‌ها، آموزش‌های سنتی برای رفع نیازهای آموزشی کارکنان و اداره امور سازمان کافی نیست به طوری که آموزش الکترونیکی با داشتن ویژگی‌هایی همچون افزایش کیفیت یادگیری، سهولت دسترسی به حجم بالایی از اطلاعات و کاهش هزینه‌های آموزشی در حال جایگزینی شیوه‌های آموزشی سنتی است و از طرف دیگر تحقیقات نشان داده است که آموزش‌های الکترونیکی صرف، نیز دارای محدودیت‌هایی از قبیل نبود تعاملات انسانی و عاطفی، تأخیر در ارائه بازخورد و کاهش انگیزش در فراگیران برای مطالعه مواد آنلاین است و نمی‌توانند به طور کامل جایگزین آموزش سنتی یا چهره به چهره شوند؛ بنابراین با وجود مزایا و معایب هر دو روش آموزشی، متخصصان امور آموزشی سعی می‌کنند تا روش‌های مختلف را با هم ترکیب کنند و معتقدند که یادگیری ترکیبی، یک رویکرد امیدبخشی برای حل این مشکلات است یادگیری ترکیبی به عنوان یک ساز و کار جدید بر استفاده متنوع و گسترده از روش‌های یادگیری تأکید دارد. این رویکرد به عنوان یک روش یادگیری شامل یادگیری چهره به چهره و ترکیبی از وسایل ارتباطی مختلف است. لذا مقاله حاضر بر آن است تا ضمن بررسی مفهوم شناسی

---

۱ دکتری مدیریت منابع انسانی، ah.goodarzi@gmail.com

۲ رئیس مرکز آموزش علمی کاربردی تایید واتر خاورمیانه واحد بندر عباس

۳ دکتری مدیریت منابع انسانی

یادگیری ترکیبی، استراتژی‌ها و مدل‌های آن، اثربخشی این روش را در توسعه کارآفرینی از جنبه‌های مختلف در سازمان‌ها مورد بررسی قرار دهد.

## واژگان کلیدی: خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی، آموزش، یادگیری ترکیبی

### مقدمه

امروزه جوامع بشری به علت مواجهه با تحلیل منابع طبیعی، وابستگی متقابل میان کشورها و سرعت فزاینده تغییرات، در راستای کارآفرینی؛ نیاز به پرورش خلاقیت و نوآوری را بیشتر احساس می‌کنند. در این راستا باید عنوان نمود که کارآفرینی ویژگی‌های عمده‌ای را در برمی‌گیرد که از آن جمله می‌توان به خلاقیت و نوآوری اشاره نمود [۱۰]. در واقع یکی از ویژگی‌های اساسی و سازنده انسان، خلاقیت است که در رشد و تکاملی فرد و تمدن بشری نقش مؤثری دارد و زیربنای اختراعات و دستاوردهای علمی و هنری می‌باشد.

همچنین باید خاطرنشان ساخت که؛ تداوم حیات سازمان‌ها به قدرت خلاقیت آن‌ها بستگی دارد؛ این بازسازی از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش‌های تحقق این اهداف انجام می‌شود؛ برای مثال، شرکتی را در نظر بگیرید که می‌خواهد ارائه‌کننده کالاها و خدمات موردنیاز مشتریان باشد. نیاز مشتریان به مرور زمان تغییر می‌کند؛ با وجود این، محصولات و خدمات موردنیاز آنان باید با قیمت و کیفیت خوب و در زمان مناسب ارائه گردد؛ زیرا اگر شرکت خود را با این تغییرات هماهنگ نسازد، ممکن است مشتریان خود را از دست بدهد و به نحو مطلوب به اهداف خود دست نیابد. سازمان در مسیر تطبیق خود با تغییرات، ناگزیر از تقویت فراگردهای نوآوری و خلاقیت است. قدرت خلاقیت افراد را می‌توان از طریق مشاوره، هدایت و آموزش تقویت کرد. با توجه به اهمیت و ضرورت خلاقیت و فرایند رو به رشد آن در عصر حاضر است که توجه پژوهشگران و برنامه‌ریزان آموزشی به تحلیل و بررسی خلاقیت و نوآوری و جایگاهی که در کارآفرینی ایفا می‌کند، جلب گردیده است [۲] و باید برای آموزش آن‌ها در سازمان‌ها رویکردی را انتخاب کرد که ضمن اثربخشی هزینه‌ها از لحاظ یاددهی - یادگیری نیز مؤثر باشد رویکرد یادگیری ترکیبی یکی از جدیدترین مفاهیم در این زمینه است لذا در این مقاله ابتدا مفاهیم خلاقیت و نوآوری و

ارتباط آن‌ها با کارآفرینی مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس ضمن بررسی مفهوم شناسی یادگیری ترکیبی و جنبه‌های مختلف آن، اثربخشی این روش را در توسعه کارآفرینی در سازمان‌ها از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## خلاقیت

یکی از ویژگی‌های ممتاز تفکر آدمی، آفرینندگی یا خلاقیت است، توانایی تفکر خلاق به طور فطری در انسان به ودیعه نهاده شده است، اما ظهور آن مستلزم پرورش آن است. تورنس معتقد است انسان نیازمند است که برای بقا؛ قدرت خلاق افراد را توسعه و مورد استفاده قرار دهد. خلاقیت بشر مهم‌ترین اسلحه اوست و با آن می‌تواند فشارهای روحی ناشی از زندگی روزانه را از میان ببرد [۲].

خلاقیت واژه عربی است که ریشه آن "خلق" به معنی آفریدن است. در لغت‌نامه دهخدا خلاقیت، خلق کردن و به وجود آوردن است و خلاق شخصی است که دارای عقاید نو باشد. در فرهنگ روانشناسی و بر خلاقیت عبارت از ظرفیت دیدن روابط جدید و پدید آوردن اندیشه‌های غیرمعمول و فاصله گرفتن از الگوی سنتی تفکر است.

تورنس، از جنبه ادبی خلاقیت را به "بریدن گوشه‌ها، خط زدن خطاها، عمیق‌تر حفر کردن، رفتن به آب‌های عمیق و اتصال به خورشید" تعبیر می‌کند. اریک فروم معتقد است که خلاقیت توانایی دیدن (آگاه شدن) و پاسخ دادن است.

به عبارتی دیگر خلاقیت، استعداد و قابلیت انسان در تولید اثرهای ابتکاری، نوآورانه و سودبخشی است. تأکید خلاقیت بر اثر یا بازده فکری تازه است. همیشه هسته اصلی تمام مفاهیم مربوط به خلاقیت را مفهوم تازگی تشکیل می‌دهد.

به نظر مکینون برخی از ویژگی‌های شخصیتی افراد خلاق به شرح زیر است:

- سیالی اندیشه و پرهیز از راه‌حل‌های سنتی و متداول
- انعطاف‌پذیری
- عدم پیروی از سنت‌ها و الگوهای قراردادی

- برخورداری از حساسیت اجتماعی

- انتقادپذیری

- داشتن دامنه علایق گسترده

- برخورداری از استعداد برجسته در یک یا چند زمینه مانند نقاشی موسیقی و ... [۸].

مازلو از دو نوع خلاقیت یاد می‌کند: اولیه و ثانویه. خلاقیت اولیه از ناخودآگاه سرچشمه می‌گیرد و در همه انسان‌ها در زمان کودکی مشترک است، اما اغلب پس از پشت سر گذاشتن کودکی، آن را از دست می‌دهد. خلاقیت ثانویه مبتنی بر عقل سلیم و منطق صحیح است و فرد سالم خلاق کسی است که موفق به پیوند این دو فرآیند هشیار و ناهشیار می‌شود.

### مؤلفه‌های خلاقیت

#### الف) مهارت‌های مربوط به موضوع

این مهارت‌ها عبارت‌اند از: دانش و شناخت ما نسبت به موضوع، حقایق، اصول و نظریات و انگاره‌های نهفته در آن موضوع، این مهارت به منزله مواد اولیه استعداد، تجربه و آموزش در یک زمینه خاص به شمار می‌رود.

#### ب) مهارت‌های مربوط به خلاقیت

مهارت‌های خلاقیت با شکستن قالب‌ها، مهارت‌های موضوعی را در راه جدیدی به کار می‌گیرد. مهارت‌های خلاقیت با ارزش‌های فکری، شکستن عادت، تفاوت دیدن مسائل، درک پیچیدگی آن و غیره همراه است.

#### ج) مؤلفه‌های مربوط به انگیزه

یکی از عناصر اساسی و شاید مهم‌ترین اجزای خلاقیت، انگیزه است. انسان، بدون انگیزه درونی و بیرونی نمی‌تواند کار خلاقانه‌ای انجام دهد. مؤلفه‌های شناختی خلاقیت عبارت‌اند از هوش، انعطاف‌پذیری، ابتکار، ترکیب و تحلیل [۸].

## نوآوری

نوآوری یعنی به‌کارگیری نظرها و فکرهای حاصل از خلاقیت؛ نظیر ارائه محصولات، خدمات و راه‌های جدید برای انجام کارها. گاهی اوقات منظور از نوآوری عبارت است از کاربرد یک فن قدیمی در حل یک مسئله جدید؛ به گونه‌ای که قبلاً به این صورت از آن استفاده نشده باشد.

رابرتز (۱۹۸۸)، معتقد است که نوآوری فرآیندی است که یک اختراع یا ایده را به محصول یا خدمتی که به بازار قابل عرضه است تبدیل می‌کند. اگر سازمان‌ها و مدیرانشان بخواهند به حیات خود ادامه دهند و در بلندمدت کامیاب باشند، باید نوآور باشند و به طور مستمر خود را با وضعیت‌های جدید تطبیق دهند. فراگرد ایجاد فکرهای جدید و تبدیل آن فکرها به عمل و کاربردهای سودمند را نوآوری گویند. در سازمان‌ها این کاربردها به دو صورت انجام می‌شود:

الف- نوآوری در فراگرد؛ که موجب بهینه شدن راه‌های انجام کار می‌گردد؛

ب- نوآوری در محصول؛ که به تولید محصولات یا ارائه خدمات جدید و بهبود یافته منجر می‌شود. مدیریت نوآوری در فراگرد و محصول، شامل ابداع حمایتی یا عمل کشف و کاربرد یا عمل استفاده می‌شود.

در همین زمینه در ارتباط با نوآوری، نظری زاده، بیان نموده که؛ علیرغم اهمیت و کاربرد گسترده واژه نوآوری، توافق عمومی در مورد مفهوم و تعریف آن وجود ندارد. معمولاً این واژه در معنای عام آن، به هر محصول یا پدیده جدیدی که توسط انسان ایجاد شده باشد، اطلاق می‌گردد ولی در معنای دقیق‌تر و در حوزه مدیریت تکنولوژی، تعریف خاص‌تری برای آن ارائه می‌گردد که با مفاهیمی نظیر خلاقیت، اختراع و تغییر، متفاوت است. وی همچنین به طور کلی نوآوری را فرآیند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات، دانسته‌اند.

## جایگاه خلاقیت و نوآوری در کارآفرینی

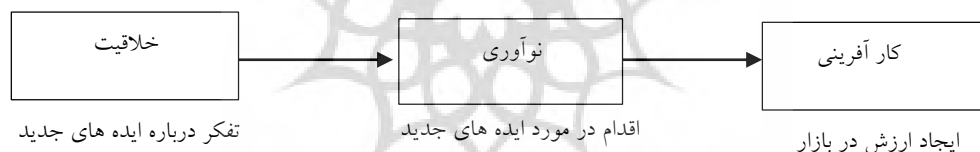
سازمان‌ها از استمرار خلاقیت و کارآفرینی حمایت می‌کند و مدیرانش نقش فعالی در هدایت فراگرد نوآوری بر عهده دارند. موضوع کارآفرینی همیشه با خلاقیت و نوآوری عجین بوده است. به طوری که دراکر (۱۹۹۳) معتقد است؛ خلاقیت و کارآفرینی آن چنان لازم و ملزوم یکدیگرند که می‌توان گفت کارآفرینی بدون خلاقیت و نوآوری حاصلی ندارد. نتایج برخی از تحقیقات به این نکته اشاره دارند که کارآفرینان انتخاب مشاغل جدید و یا تأسیس شرکت‌ها، مؤسسات را صرفاً "نه به دلایل اقتصادی بلکه عمدتاً به خاطر نوآوری و خلاقیتی که در مشاغل وجود دارد، دنبال می‌کنند. مثلاً سولومون (۱۹۸۹)، به نقل از فاریس (۱۹۹۹) با بررسی ۱۵۰ کارآفرین به این نتیجه رسید که انگیزه کارآفرینان در شروع به کار، تصمیم به خلق چیزهای نو، بدیع و متفاوت بود و سود اقتصادی، انگیزه و محرک اولیه کارآفرینی نبوده است.

در همین راستا، شاین (۱۹۹۴) معتقد است که کارآفرینان واقعی مشاغل جدید را بیشتر به دلایل نوآوری و خلاقیت شروع می‌کنند تا انگیزه‌های اقتصادی. همچین ریسال (۱۹۹۲) در پژوهشی که در کشور اندونزی انجام داد، مشاهده کرد که از جمله صفات مؤثر در انتخاب شغل؛ کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری است. کارلند، کارلند و استوارت، نیز اعتقاد دارند که ویژگی‌های کارآفرینان مجموعه‌ای از عوامل شخصیتی را در بر می‌گیرد که عملکرد نوآورانه و خلاق یکی از آنهاست.

شاه‌حسینی (۱۳۸۵) نیز در این رابطه خاطرنشان ساخته که؛ سازمان‌ها و شرکت‌ها در برهه‌ای از زمان که تحت عناوین مختلف از جمله: «عصر دانش»، «عصر فراصنعتی»، «عصر سرعت»، «عصر کارآفرینی» و بالاخره «عصر خلاقیت و نوآوری» مطرح شده است، خود را در جهت مدیریت تغییرات شتایان و دگرگونی‌های ژرف جهانی آماده می‌سازد. امروزه خلاقیت و نوآوری لازمه بقا و حفظ و ارتقای موقعیت سازمان‌ها می‌باشد. سرعت تغییرات و تحولات از حد تصور فراتر رفته است، به گونه‌ای که خلاقیت و نوآوری به عنوان اصلی اساسی از عوامل مهم بقای سازمان است و نوآوری مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی محسوب می‌شود. در چنین شرایطی، سازمان‌ها در صورتی می‌توانند موفق باشند که از نیروی انسانی خلاق و نوآور و

مهمتر از آن، از مدیرانی که بتوانند فضای خلاق و نوآور را در سازمان ایجاد کنند، برخوردار باشند.

پرداختچی (۱۳۸۵) معتقد است که؛ راز کارآفرینان برای ایجاد ارزش در بازار، همان به کارگیری خلاقیت و نوآوری برای حل مشکلات و بهره‌برداری از فرصت‌هایی است که افراد همواره با آن مواجه می‌شوند. خلاقیت، توانایی خلق ایده‌های جدید و کشف راه‌های جدید در برخورد با مشکلات و فرصت‌ها می‌باشد. نوآوری، توانایی به کارگیری راه‌حل‌های خلاق برای آن دسته مشکلات و فرصت‌ها است که زندگی پربارتر غنی‌تر می‌کند. هاروارد - (H.T.Levitt) می‌گوید: «خلاقیت، فکر کردن به چیزهای جدید است و نوآوری انجام آن می‌باشد» اما کارآفرینی نتیجه نظام‌مند فرآیند به کارگیری خلاقیت و نوآوری به منظور استفاده از فرصت‌ها و نیازها می‌باشد. کارآفرینی شامل: به کارگیری استراتژی‌هایی برای ایده‌ها و بینش‌های جدید است تا تولیدات یا خدماتی ایجاد کند که نیازهای افراد را برطرف یا مشکلات را مرتفع سازد. کارآفرینان آن دسته از افرادی به شمار می‌روند که ایده‌های خلاقشان با عمل هدفمند و ساختار کسب و کار پیوند خورده است؛ بنابراین کارآفرینی موفق، فرآیند مداومی است که مبتنی بر خلاقیت، نوآوری است. این ارتباط در شکل زیر نشان داده شده است [۱].



شکل (۱) - ارتباط کارآفرینی با خلاقیت و نوآوری

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان عنوان نمود که؛ در عصر حاضر خلاقیت و ترغیب و آموزش آن از جمله رهیافت‌هایی است که یک کارآفرین یا یک سازمان موفق در این عرصه همواره مدنظر قرار دارد. خلاقیت عبارت است از توانایی تلفیق ایده‌ها به شیوه‌های منحصر به فرد برای برقراری ارتباط غیرمعمول بین ایده‌های مختلف. خلاقیت بر توانایی تأکید دارد نه فعالیت.

[۱۰]. فرد ممکن است ایده‌ای جدید و چگونگی استفاده از آن را مطرح کند، اما لزوماً اقدام ضروری برای تبدیل آن به یک واقعیت را صورت ندهد. خلاقیت پیش‌نیاز نوآوری است و ایده‌ها به خودی خود ارزش چندانی ندارند، مگر اینکه تبدیل به محصول یا خدمت و یا فرایندی جدید شوند. شومپیتر معتقد است که خلاقیت روحی است که در کارآفرینی دمیده می‌شود و نوآوری فرآیند کارآفرینی است. هم خلاقیت و هم نوآوری از اجزای جدا نشدنی کارآفرینی‌اند و به گفته پیتر دراکر وجود نوآوری در کارآفرینی به قدری ضروری است که می‌توان ادعا کرد، کارآفرینی بدون آن وجود ندارد و خلاقیت بدون نوآوری نتیجه‌ای در پی ندارد. نوآوری مهمترین عامل کارآفرینی است [۱۴].

### کارآفرینی و ضرورت آموزش و توسعه آن

سال‌هاست که آموزش کارآفرینی به صورت جدی مطرح شده است و در حال حاضر به یکی از مهمترین و گسترده‌ترین فعالیتهای دانشگاه‌های پیشرو تبدیل شده است. از نظر دراکر هر شخصی که بتواند تمام تصمیم بگیرد، می‌تواند کارآفرین شدن و رفتار کارآفرینانه را بیاموزد. گرچه کارآفرینان با ویژگی‌های شخصیتی معینی مانند تیزهوشی و انرژی زیاد به دنیا می‌آیند، اما این مشخصات را به وسیله آموزش، توسعه می‌دهند. پرورش و آموزش یک فرد کارآفرین از طریق تجمیع مهارت‌های مربوط، دانش فنی، تجربه و سال‌ها تلاش، حاصل می‌شود و بدین ترتیب، باعث ایجاد توانایی خلق و ساخت چیزی ارزشمند از هیچ چیز می‌گردد. این مفهوم یعنی شروع، انجام، دستیابی و ایجاد یک شرکت یا سازمان فرد کارآفرین با ایده و فکر جدید و از طریق ایجاد یک کسب و کار مبادرت به معرفی محصول جدیدی در جامعه می‌نماید. موجب ایجاد رضایت‌مندی جدید می‌گردد و به کمک مجموعه منحصر به فردی از منابع بهره‌گیری از فرصت‌ها می‌پردازد. سازمان‌های جدید سازمان‌های قدیم را از طریق معرفی کالای جدید، روش جدید در فرآیند تولید، گشایش بازار تازه، یافتن منابع جدید و یا ایجاد هرگونه تشکیلات در صنعت از بین می‌برند. کارآفرین همواره به دنبال پاسخ دادن به تغییر و بهره‌برداری از آن به عنوان یک فرصت است. «فرصت» محور بسیاری از تعاریف فعلی کارآفرینی است. یک فرصت یعنی فرصت خلق ارزشی، کارآفرینان به جای مشکلات ایجاد شده توسط تغییرات، احتمالات موفقیت در کارها را مورد ملاحظه قرار می‌دهند. به طور کلی، استیونسون، کارآفرینی را فرایند خلق ارزش، همراه با منابعی



منحصربه‌فرد جهت بهره‌برداری از یک فرصت می‌داند. تداوم حیات و بقاء سازمان‌ها نیازمند یافتن راه‌حل‌ها و روش‌های جدید مقابله با مشکلات است که به نوآوری، خلق محصولات، فرایندها و روش‌های جدید بستگی زیادی دارد. سیاستمداران برای نیل به این هدف به کمک سایر منابع به دنبال الگویی هستند که نقش کارآفرینی را در توسعه همه‌جانبه به ویژه اقتصاد تقویت نماید. با عنایت به پدیده جهانی شدن اقتصاد، برخی عقیده دارند که بازارهای جهانی فردا از آن شرکت‌هایی است که به ریسک‌پذیری کارآفرینانه بها می‌دهند و برای گسترش سرمایه‌های فکری خود در حد کلان سرمایه‌گذاری می‌کنند، در بالندگی فردی پرتلاش‌اند و در خط مشی گذاری، شرایط محیطی را مدنظر قرار می‌دهند.

بر همین اساس، توسعه کارآفرینی از جنبه‌های گوناگون مدنظر قرار گرفته است که آموزش یکی از جنبه‌های مهم آن و در راستای گسترش آن است. از این رو، در حال حاضر آموزش کارآفرینی به یکی از مهمترین و گسترده‌ترین فعالیت دانشگاه‌ها تبدیل شده است. و سپر معتقد است احتمال شکست کارآفرینانی که تنها تجربه دارند و آموزش لازم را ندیده‌اند، زیاد است. برعکس کارآفرینانی که هم تجربه دارند و هم آموزش دیده‌اند، کاملاً موفق هستند.

بنابراین با توجه به این که آموزش‌های سنتی به سبب هزینه‌بر، زمان‌بر و تجویزی بودن، کم کردن خلاقیت، تمرکز بر آموزش به جای توجه به نتایج کسب‌وکار و تولید برنامه‌های پیش پا افتاده مورد انتقاد قرار گرفته‌اند [۶]. همچنان که در مقدمه نیز ذکر شد باید به دنبال رویکردی در آموزش باشیم که ضمن اثربخشی هزینه‌ها بتواند از نظر یاددهی یادگیری نیز اثربخش باشد، رویکرد یادگیری ترکیبی یکی از جدیدترین رویکردها در این زمینه می‌باشد که با توجه به مزایای خاصی که دارد می‌تواند برای آموزش کارآفرینی در سازمان‌ها مفید واقع شود که در ادامه این مقاله، ضمن بررسی مفهوم شناسی یادگیری ترکیبی و جنبه‌های مختلف آن اثربخشی آن در زمینه آموزش کارآفرینی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### مفهوم شناسی یادگیری ترکیبی

یادگیری ترکیبی به موج سوم از آموزش‌های مجازی اشاره دارد موج اول شامل یک روش آموزشی یک طرفه مانند ارائه آموزشی از طریق رادیو تلویزیون بود، موج دوم شامل

تکنولوژی‌های صرف، مانند یادگیری مبتنی بر وب و یادگیری مبتنی بر کامپیوتر بود و در حالی که انتظار می‌رفت که آموزش‌های الکترونیک همه روش‌های آموزشی گذشته را از بین ببرند موج سوم به نام یادگیری ترکیبی ظاهر شد که در آن روش‌های آموزشی با هم ترکیب شده و شامل روشی برای بیشینه‌سازی مزیت‌های روش‌های آموزشی رو در رو تکنولوژی‌های چندگانه شدند. [۱۵] به طور کلی تعاریف فراوانی از این نوع یادگیری ارائه شده است که در زیر به چند مورد از آن‌ها اشاره خواهیم کرد.

یادگیری ترکیبی آموزشی است که مکانیزم‌های مختلف عرضه یادگیری را استفاده کرده تا راه‌حل‌های کلی آموزش را به دست آورد در این نوع آموزش هر آنچه به مخاطب کمک کند تا دانش و مهارت را بهتر بیاموزد می‌توان استفاده کرد؛ مانند نرم‌افزارهای چندرسانه‌ای، کتاب‌ها، تمرین‌های خارج از کتاب و غیره؛ و همچنین این نوع یادگیری به استفاده‌کنندگان از آن این امکان را می‌دهد که بین هزینه‌های آموزش و زمان پیشرفت این برنامه تعادل برقرار کرده و نتایج خوبی از کار خود بگیرند. مکانیزم‌های عرضه یادگیری که می‌تواند در یادگیری ترکیبی استفاده شود عبارت‌اند از کلاس‌های درس سنتی، کلاس‌های درس مجازی، تعلیم و آموزش اینترنتی، آموزش کامپیوتر مدار، آموزش شبکه‌مدار، راهنمای مطالعه و کتاب کار، آزمایشگاه‌های اینترنتی، آزمون‌های تمرینی، گروه‌ها و انجمن‌هاست. دیان ویلسون (۲۰۰۵) در کتاب خود تحت عنوان "یادگیری ترکیبی" می‌گوید از آنجایی که هدف هر نوع آموزش باید مطابق با نیاز شغلی باشد ما تعریف زیر را برای یادگیری ترکیبی ارائه می‌دهیم: استفاده از مؤثرترین راه‌حل‌های آموزشی به کار برده شده در یک حالت هماهنگ برای دستیابی به اهداف یادگیری که بتوانیم در شغلمان موفق شویم [۱۶]، همچنین طبق نظر والیتان (۲۰۰۲) یادگیری ترکیبی یک روش یادگیری است که در آن ترکیبی از وسایل ارتباطی مختلف با فن‌آوری‌هایی همچون یادگیری الکترونیک، پشتیبانی الکترونیک، دوره‌های مبتنی بر وب و شیوه‌های مدیریت دانشی برای آموزش استفاده می‌شود.

پروکتر (۲۰۰۳) با اضافه کردن بعد تدریس و سبک‌های یادگیری یک تعریف وسیع‌تر از یادگیری ترکیبی ارائه داده است از نظر او یادگیری ترکیبی از ترکیب مؤثر روش‌های ارائه آموزشی مختلف، مدل‌های تدریس و سبک‌های یادگیری تشکیل شده است؛ اما وسیع‌ترین تعریف از یادگیری ترکیبی را در اسکول (۲۰۰۲) ارائه داده است. طبق نظر او یادگیری ترکیبی

چهار هدف مختلف مطابق با اهداف متفاوت دارد که عبارت‌اند از: ۱- ترکیب روش‌های تکنولوژی مبتنی بر وب برای دستیابی به اهداف آموزشی ۲- ترکیب انواع رویکردهای پداگوژیکی برای تولید بهینه برون داده‌ای یادگیری با یا بدون تکنولوژی آموزشی ۳- ترکیب هر شکل از تکنولوژی آموزشی با آموزش چهره به چهره و مربی محور ۴- ترکیب تکنولوژی آموزشی با وظایف شغلی واقعی برای به وجود آوردن یک تأثیر هماهنگ بین یادگیری و کار

همچنان که از تعاریف فوق نیز بر می‌آید برنامه‌های یادگیری ترکیبی ممکن است در بر گیرنده شکل‌ها و ابزارهای متنوعی از یادگیری باشد مانند کلاس‌های مجازی، کلاس‌های واقعی استفاده از نرم‌افزارهای کمکی در فرایند آموزشی، شیوه‌ای خودبهبودی، دوره‌های آموزشی مبتنی بر وب، سیستم‌های الکترونیک پشتیبانی عملکرد، ترکیب محیط کار با وظایف و سیستم مدیریت دانش است اما آنچه در این میان اهمیت دارد این است که این شیوه‌ها و ابزارها را به شکلی مناسب و مطابق با موقعیت و شرایط فراگیر با هم ترکیب شود و به کار گرفته شود تا بتواند در کمترین زمان ممکن بیشترین میزان بازدهی را داشته باشد.

### چرا از یادگیری ترکیبی استفاده می‌کنیم؟

در اواخر دهه ۹۰ در سرتاسر جهان تمامی افرادی که به نوعی با مقوله آموزش درگیر بوده‌اند 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 محدودیت‌های زمان و مکان راه‌حل خوبی برای بسیاری از مشکلات آموزش سنتی به نظر می‌رسید، با این وجود، واقعیتی که امروز می‌توان به آن اشاره کرد حاکی از نابالغ بودن این نوع آموزش است. وودیل (۲۰۰۴) معتقد است که پروژه‌های یادگیری الکترونیکی با همان سرعتی که اوج گرفته و گسترش یافتند با شکست مواجه شدند و بسیاری از پروژه‌های معروف و گسترده که پیشگام نیز بوده‌اند دچار ورشکستگی شده‌اند و بر متون پژوهشی درباره شکست یادگیری الکترونیکی بیش از پیش افزوده می‌شود. [۲۲]

گروه "فورستر" با بررسی دو هزار نفر از کسانی که در دوره‌های یادگیری الکترونیکی چهل شرکت مختلف شرکت کرده بودند در یافتند که به غیر از کسانی که مجبور بودند دوره را طی

کنند ۶۸٪ کارکنان تمایلی به ثبت نام در دوره‌های پیوسته نداشتند حتی ۳۰٪ درصد از کارکنانی که مجبور بودند دوره را طی کنند از ثبت نام خودداری کردند [۳]

رحیمی دوست (۱۳۸۶) نیز در پژوهشی تحت عنوان "تجربه پروژه‌ای یادگیری الکترونیکی چگونه بوده است؟ به این امر دست یافت که در سال‌های اخیر شاهد شکست پروژه‌ای یادگیری الکترونیکی بوده‌ایم که وی دلایل شکست این پروژه‌ها را در رویکردهایی همچون رویکردهای مدیریتی، رویکردهای مبتنی بر نیازها، رویکرد الکترونیکی و رویکرد مبتنی بر یادگیری دسته‌بندی کرده است و معتقد است که بدون در نظر گرفتن مؤلفه‌های اساسی یادگیری آدمی، کاربرد جدیدترین و پیشرفته‌ترین فناوری‌ها کاری بیهوده است و صرفاً استفاده تبلیغاتی خواهد داشت تا اینکه استفاده آموزشی داشته باشد، اگر بخواهیم مزایا و معایب یک آموزش صرفاً الکترونیکی یا مجازی را بیان کنیم می‌شود آن را در قالب جدول زیر بیان کرد.

جدول ۱- مزایا و معایب یک آموزش صرفاً مجازی [۴]

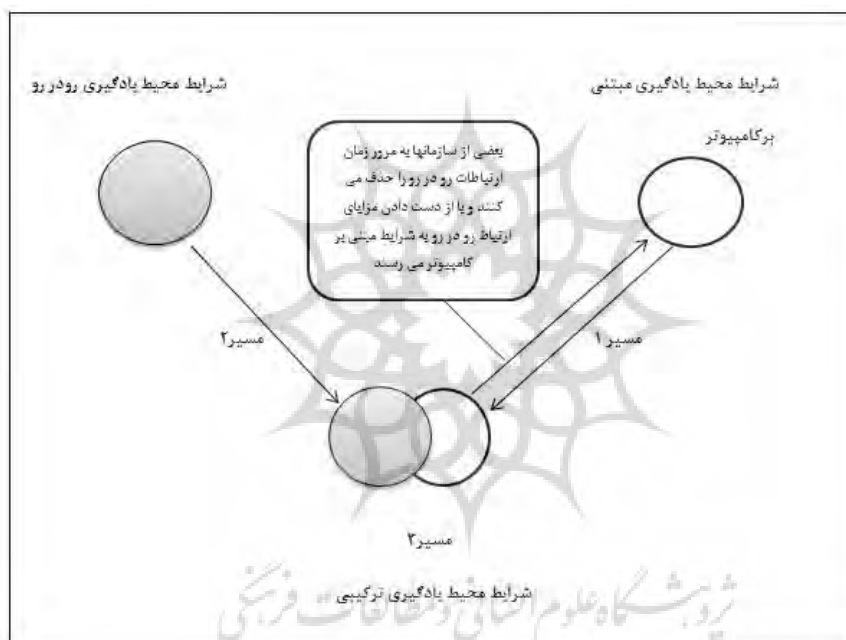
مزایا	معایب
امکان ایجاد یادگیری پیوسته و تعاملی	نبود برخوردهای حضوری و رو در رو
تقویت مداخله فعالی در روند آموزش	امکان کناره‌گیری مخاطبین آموزشی با نرخ بالا
تقویت ارتباط و همکاری توسط انجمن‌های اینترنتی به صورت الکترونیکی	نیازمند بودن برخی از کارهای تیمی به حضور دانشجویان به صورت الکترونیکی صورت هم‌زمان
مستقل بودن آموزش از محدودیت مکان خاص	
مستقل بودن آموزشی از محدودیت زمان خاص	
استفاده از مولتی‌مدیا <sup>۱</sup>	محدودیت‌های احتمالی بر اثر کمبود پهنای باند اتصال به شبکه
امکان برگزاری آزمون آنلاین	نیازمند بودن به زمان و هزینه بیشتر برای تسلط آموزش‌دهندگان بر فناوری ارائه آموزشی، علاوه بر محتوی درسی

<sup>۱</sup> Multimedia

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که با توجه به این که مزایای آموزش‌های الکترونیکی بیشتر از معایب آن است اما باز هم این آموزش‌ها نمی‌توانند به طور صرف جایگزین آموزش‌های سنتی شوند در این که است که متخصصین امور آموزشی معتقدند که باید رویکردهای آموزشی را با هم ترکیب کرد و از نقاط قوت هر دو روش (آموزش الکترونیکی و سنتی) سود جست بدین ترتیب است که آموزش ترکیبی می‌تواند جایگزین آموزش الکترونیکی می‌شود. با رویکرد آموزش ترکیبی می‌توان مزیت‌های هر دو نوع آموزش الکترونیکی و آموزش سنتی را داشت و کارمندان می‌توانند همه مواد آموزشی را خودشان پوشش دهند و سپس مطالب و نوشته‌هایشان را با هم مقایسه کنند و به بحث بنشینند و از آنجایی که بعضی از کارمندان سریع خود ابزارهای آموزشی سطح بالا مانند منابع مبتنی بر وب، برنامه‌های آموزشی سی دی رام‌ها یا آموزش‌های محاوره‌ای مبتنی کامپیوتر وفق می‌دهند در صورتی که بعضی دیگر با ابزارهای آموزشی سنتی‌تر مانند سخنرانی در کلاس درس و کتاب راحت‌تر هستند. سازمان‌ها باید از این رویکرد و نگرش در تدوین استراتژی‌های خود استفاده نمایند تا بتوانند محتوی آموزشی مناسب و درست را در چارچوبی بهینه برای افراد شایسته و در زمان مناسب به کار گیرند .

اسگودرپ و گراهام (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان دادند که برای به‌کارگیری یادگیری ترکیبی سازمان‌ها در سه وضعیت قرار دارند. وضعیت اول، هنگامی است که در سازمان صرفاً ارتباطات رو در رو وجود دارد و از تکنولوژی ارتباطی و اطلاعاتی بی‌بهره است: عموماً" سازمان‌های کشورهای در حال توسعه، در این وضعیت قرار دارند. در چنین وضعیتی مدیران می‌بایست در کنار ارتباطات رو در رو، با مجهز کردن سازمان خود به شبکه‌های مجازی گامی به سمت یادگیری ترکیبی بردارند. وضعیت دوم شرایطی است که سازمان‌ها صرفاً مجهز به شبکه‌های مجازی برای ارتباط هستند و بیشتر کارها توسط کارکنان از راه دور انجام می‌شوند. در چنین سازمان‌هایی ارتباطات رو در رو وجود ندارد. عمده این شرکت‌ها در کشورهای توسعه یافته وجود دارند. برای اینکه مدیران در چنین سازمان‌هایی یادگیری ترکیبی اعمال کنند نیاز است تا در کنار سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی از ارتباطات رو در رو؛ بهره گیرند. وضعیت سوم، شرایطی است که هم کارکنان و مدیران سازمانی در محیط کار حضور دارند و هم تجهیزات الکترونیکی ارتباطی از قبیل اکسترانت، اینترنت، سیستم ارتباط با مشتریان و تأمین‌کنندگان، سیستم مبادله الکترونیکی داده‌ها، سیستم مدیریت بنگاه در سازمان‌ها و جو

دارند؛ اما علی‌رغم وجود امکانات برای اجرای یادگیری ترکیبی به دلیل عدم آگاهی از آن بی‌بهره هستند. در چنین سازمان‌هایی آگاهی مدیران از مزایای یادگیری ترکیبی نخستین گام در مسیر به‌کارگیری یادگیری ترکیبی بشمار می‌آید. امروزه با افزایش آگاهی مدیران سازمانی از نقش و اهمیت یادگیری ترکیبی برای ایجاد نوآوری و کارآفرینی، بیشتر سازمان‌ها به سمت وضعیت سوم حرکت می‌کنند تا با توسعه ایده پردازی و نوآوری در محیط ناپایدار کنونی به مزیت رقابتی پایداری دست یابند؛ اما در شرایط کنونی، به دلیل پیشرفت گسترده تکنولوژی، عده‌ای از مدیران به دلیل درک یادگیری ترکیبی با انتقال کارها به برون سازمان و محدود کردن ارتباطات رو در رو دوباره به سمت شرایط صرف تکنولوژیکی می‌رسند. شکل (۲) وضعیت سه‌گانه سازمان‌ها را در حرکت به سمت یادگیری ترکیبی نشان می‌دهد.



شکل (۲) - وضعیت سازمان‌ها در حرکت به سمت یادگیری ترکیبی [۴۰]

## مدل‌های یادگیری ترکیبی

اگر چه یادگیری ترکیبی یک روند نسبتاً جدید در آموزشی است ولی محققان و مربیان مطالعاتی را برای طراحی چارچوب یا مدل‌ها برای اثربخشی یادگیری ترکیبی انجام دادند یکی از این مدل‌ها مدل ۸ بعدی خان است که به عنوان راهنمایی برای طراحی، توسعه، ارائه، اداره و ارزیابی برنامه‌های یادگیری ترکیبی ارائه می‌شود. این چارچوب طراحان را قادر می‌سازد که سؤالات صحیح و به جا بپرسند و فرایند تفکرشان را سازمان‌دهی کنند زمانی که در حال برنامه‌ریزی یک برنامه یادگیری ترکیبی هستند و این مدل شامل ۸ بعد است که عبارت‌اند از:

- ۱- بعد پداگوژیکی - ۲ تکنولوژیکی - ۳ طراحی - ۴ ارزشیابی - ۵ مدیریت - ۶ منبع پشتیبانی - ۷ اخلاق - ۸ بعد نهادی [۱۸]

مدل ترکیبی دیگر مدل ۴ بعدی IBM است. محققان در شرکت IBM تحقیق وسیعی را روی اثربخشی رویکردهای یادگیری انجام دادند و بر اساس این تحقیق دریافتند که همکاری روشی است که میزان نگهداری (یادداری) در یادگیری را تأمین می‌کند و بر اساس نتایج این تحقیق آن‌ها یک مدل ۴ بعدی را طراحی کردند که یادگیری سنتی را با ابزارها و رویکردهای یادگیری الکترونیکی جدید ترکیب می‌کند و چارچوب آن شامل ۴ بخش پایه‌ای است که عبارت‌اند از:

۱- یادگیری به واسطه اطلاعات

۲- یادگیری به واسطه تعامل

۳- یادگیری به واسطه همکاری

۴- یادگیری به واسطه نظم و ترتیب.

سومین مدل یادگیری ترکیبی مدل CoI است که به وسیله گاریسون واژن (۲۰۰۷) طراحی شده است این نویسندگان اظهار می‌دارند که یادگیری ترکیبی باید باعث ایجاد آگاهی از طیف وسیعی از گزینه‌های طراحی انعطاف‌پذیر و تلاش انجام کارها به صورت متفاوت شود.

چارچوب COI روی ۳ عنصر اساسی برای تجربیات آموزشی تمرکز کرده است که عبارت‌اند از:

- ۱- حضور شناختی (Cognitive presence)
- ۲- حضور اجتماعی (Socials presence)
- ۳- حضور تدریس (Teaching presence) [۱۷]

بیلو اسکی و متسلف (۲۰۰۳) یک مدل یکپارچه در زمینه یادگیری ترکیبی ارائه کردند که این مدل از ۳ حوزه ساخته شده است:

- الف - یادگیری
- ب - پشتیبانی عملکرد
- ج - مدیریت دانش.

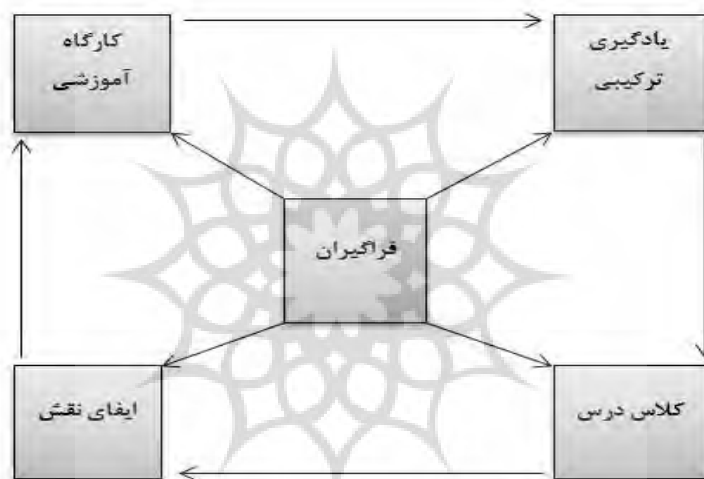
در این مدل حوزه یادگیری را مداخلات آموزش سنتی پوشش داده است. برای بهبود مهارت‌ها و دانش و برای هدایت مؤثر کارها این مدل استفاده از آموزش‌های کلاسی، ابزارهای یادگیری هم‌زمان و ناهم‌زمان و خود فراگیری از طریق رسانه‌های معمولی مثل سی دی رام آموزش‌های ضمن خدمت و ترکیبی از روش‌های آموزش سنتی و مبتنی بر وب را پیشنهاد می‌دهد، نویسندگان معتقدند که نسبت به حوزه پشتیبانی عملکرد کمک‌ها باید در زمان موردنیاز و از طریق مربی‌گری و راهنمایی، کمک‌های آنلاین و ابزارهای سیستم پشتیبانی عملکرد الکترونیک ارائه شوند. آن‌ها همچنین بیان کردند که در سومین حوزه که مدیریت دانش است نیازهای عملکردی باید از طریق اسناد کلیدی، دایرکتوری‌های تخصصی، پایگاه داده دروس آموخته شده، لیستی از بهترین تجارب و گروه‌بندی جوامع نشان داده شود. برای کاربرد این مدل نیز ۳ مرحله متوالی پیش نهاد شده است که عبارت‌اند از:

- ۱- شناسایی مقصود و اهداف عملکرد
- ۲- استفاده از ابزارهای عملکرد و یادگیری از هر ۳ حوزه
- ۳- اندازه‌گیری خروجی عملکرد از به‌کارگیری این مدل [۲۳]



و در نهایت یکی دیگر از مدل‌های یادگیری ترکیبی مدل ۴ بعدی است که نیستند. آدامز (۲۰۰۳) و با توجه به تفاوت‌های فردی فراگیران طراحی شده است. در این مدل فرض بر این است که عده‌ای از فراگیران یادگیری از طریق تعاملات چهره به چهره و رودررو را دوست دارند و عده‌ای دیگر یادگیری خود هدایت شده و خودمحور و گروهی دیگر یادگیری از طریق ابزارهای الکترونیکی و آنلاین را ترجیح می‌دهند. لذا با توجه به تفاوت‌های فردی فراگیران در این مدل ۴ کانال متفاوت یادگیری شامل:

- ۱- یادگیری الکترونیکی
- ۲- یادگیری کلاسی (چهره به چهره)
- ۳- کارگاه‌های آموزشی
- ۴- ایفای نقش در نظر گرفته شده که این مدل در شکل شماره ۳ نشان داده شده است.



شکل (۳) - مدل یادگیری ترکیبی (۵۵)

همچنان که در بررسی این مدل‌ها نیز مشخص شد اکثر مدل‌های یادگیری ترکیبی روی ترکیبی از روش‌ها و ابزار آموزشی متمرکز شده‌اند که بهتر بتوانند جنبه‌های فوق‌العاده اهداف یادگیری و آموزشی را نشان دهند.

## مزایای یادگیری ترکیبی

یادگیری ترکیبی دارای مزایای بسیاری در برنامه‌های آموزشی و کارآموزی می‌باشد. برسین (۲۰۰۴) بیان می‌کند که یادگیری ترکیبی یک ابزار کسب و کار قدرتمندی است که تأثیر چشم‌گیری بر روشن سازمان‌ها دارد. یک بررسی انجام شده در مؤسسات آموزش عالی انگلیسی نشان داد که ۹۴٪ از اساتید دانشگاه معتقدند که یک ترکیب از تدریس آنلاین و تدریس مبتنی بر کلاس درس مؤثرتر از تدریس کلاسی تنها است و همچنین ۸۵٪ آن‌ها تکنولوژی‌های یادگیری را به عنوان بهبود دست‌یابی به آموزش می‌دانند [۲۰].

اسگودرپ و گراهام (۲۰۰۳) نیز اظهار داشتند که مریبان یادگیری ترکیبی را برای بهبود بخشیدن به حوزه‌هایی همچون پداگوژی، دسترسی به دانش، تعامل اجتماعی، حضور شخصی و اثربخشی هزینه‌ها به کار می‌گیرند. چانگ و دیویس (۱۹۹۵) نیز گزارش دادند که یادگیری ترکیبی تعامل بین دانش آموزان و مریبان را از طریق استفاده از ایمیل و تالارهای گفتگوی ناهمزمان گسترش می‌دهد. آن‌ها همچنین در یافتند که تکنولوژی‌های یادگیری باعث می‌شود که یادگیرندگان کنترل بیشتری روی سرعت یادگیری، جریان آموزشی، انتخاب منابع و مدیریت زمان داشته باشند [۲۳] یادگیری ترکیبی در نشان دادن سبک‌های یادگیری گوناگون نیز مؤثر است.

یکی دیگر از مزیت‌های یادگیری ترکیبی این است که استفاده از تکنولوژی مرزهای فیزیکی کلاس درس را گسترش می‌دهد، دسترسی به محتوا و منابع یادگیری را فراهم می‌کند و توانایی مریبان بر ای دریافت بازخورد از پیشرفت یادگیرندگان را بهبود می‌بخشد. [۱۹]

آتاکوش (۲۰۱۰) نیز مزایای این روش را به شرح زیر برشمرده است:

- ۱- به وسیله ترکیبی از تکنیک‌ها و تکنولوژی‌های آموزشی مختلف یادگیری ترکیبی می‌تواند موفقیت‌های مخاطبان را بهبود بخشد.
- ۲- یادگیری ترکیبی می‌تواند برای مخاطبانی با شیوه‌ها و سطوح یادگیری مختلف به کار برده شود.

۳- یادگیری ترکیبی روشی است برای کاهش هزینه‌های آموزشی در حالت کلی

۴- استفاده از تکنیک‌های آموزشی متنوع سبب جلب توجه بیشتر مخاطبان به محتوی در حالت کلی می‌شود.

۵- به وسیله استفاده، ترکیبی از آموزش رو در رو تکنیک‌های آموزشی دیگر مخاطبان از هر جایی می‌توانند به آموزش دسترسی پیدا کنند تا این که معلم را به صورت حضوری ملاقات کنند. [۲۱]

### یادگیری ترکیبی و آموزش کارآفرینی

جریان تغییرات در دنیای امروز سازمان‌ها تا حدی است که بی‌ثباتی را می‌توان باثبات‌ترین مشخصه سازمان‌های این عصر نامید. اگر تاکنون مؤلفه‌های مدیریت تغییر، ارزشی اضافی برای سازمان‌ها محسوب می‌شد امروزه این عناصر تبدیل به بنیان بقای سازمان‌ها شده است. [۱۰]

بنابراین در دنیای در حال تحول امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمان‌هایی است که بین منابع کمیاب و قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی رابطه معنی تری برقرار سازند، چرا که جوامع و سازمان‌هایی می‌توانند در مسیر توسعه حرکت رو به جلو با شتابی داشته باشند که با ایجاد بسترهای لازم منابع انسانی خود را به دانش و مهارت کارآفرینی مولد تجهیز سازند. [۱۱]

اما در چنین دنیا حال پیشرفت است و با صنعت و دانش روز قبل و حتی ساعت قبل تفاوت قابل ملاحظه‌ای دارد، محصور نمودن افراد پرانرژی و پویا با آمال و آرزوهای متعالی در چارچوب کلاس‌های درسی سنتی و ارائه مطالب کهنه و قدیمی که گاه به اندازه عمر یادگیرنده از تولید آن‌ها می‌گذرد و اجبار ماندن در محیطی که مربی تنها فرمانروای آن است در حقیقت به مثابه مرگ بردن به انگیزه و تحرک است. و از طرف دیگر آموزش‌های الکترونیکی صرف، نیز در همچنان که در بالا ذکر شد دارای محدودیت‌های خاص خود می‌باشند و نمی‌توانند به طور کامل جایگزین آموزش‌های سنتی شوند و این جاست که یادگیری ترکیبی به مدد می‌باید و راهکارهای متعددی را ارائه می‌دهد و سازمان‌ها باید از رویکرد به نگرش یادگیری ترکیبی در تدوین استراتژی‌های خود استفاده نمایند تا بتوانند محتوی آموزشی مناسب و درست را در چارچوبی درست و بهینه برای افراد شایسته و در زمان مناسب به کار گیرند. به طور کلی یادگیری ترکیبی به طرق مختلف می‌تواند در آموزش کارآفرینی در سازمان‌ها مؤثر واقع شود که در اینجا به تعدادی از آن‌ها اشاره خواهد شد شامل:

۱- با توجه به این که در دوره‌های آموزش کارآفرینی فعالیت‌های عملی از اهمیت خاصی برخوردار است آموزش‌های صرفاً مجازی پاسخگو نخواهد بود در نتیجه یادگیری ترکیبی این امکان را فراهم می‌آورد که ضمن استفاده از آموزش‌های مجازی، فعالیت‌های کلاسی، آزمایشگاهی و کارگاهی تکمیلی نیز برگزار گردند.

۲- با توجه به فشرده بودن زمان کاری در اکثر سازمان‌ها به وسیله یادگیری ترکیبی امکان استفاده بهینه کارکنان از زمان خود فراهم می‌گردد، در واقع افراد شاغل می‌توانند بخشی از آموزش را به طور غیر هم‌زمان در زمان و مکان دلخواه خود فرا بگیرند و برای رفع اشکالات خود توسط مدرسان در کلاس‌های درس حاضر شوند.

۳ - چندرسانه‌ای بودن این نوع آموزش باعث افزایش چشمگیر اثرگذاری آموزش شده و این اطمینان را حامل می‌نماید که افراد آموزش دیده با بهترین کارایی به کسب مهارت‌های لازم بپردازند.

۴- از آنجایی که برخی از فعالیت‌های عملی در سازمان از پیچیدگی زیادی برخوردارند و نمی‌توان آن‌ها را به صورت حضوری و رو در رو به کارکنان آموزش داد یادگیری ترکیبی این امکان را فراهم می‌آورد که این‌گونه فعالیت‌ها را در محیط کامپیوتری شبیه‌سازی نمود تا با هزینه، زمان و ریسک کمتری موضوع را به کارکنان آموزش داد.

۵- و در نهایت اینکه اعتقاد و عمل به مبحث سینرژی در ترکیب مناسب روش‌های آموزشی در موقعیت‌های مختلف می‌تواند نتایج شگرفی را به بار آورد.

### نتیجه‌گیری

در دنیای امروز به دلایل مختلف (همچنان که در این مقاله ذکر شد). آموزش‌های سنتی برای رفع نیازهای آموزشی کارکنان و اداره امور پیچیده سازمان کافی نیست و از طرف دیگر آموزش‌های الکترونیکی صرف نیز محدودیت‌های خاص خود دارند (جدول شماره ۱) و نمی‌توانند به طور صرف جایگزین آموزش‌های سنتی شوند بنابراین باید الگوها و روش‌های جدیدتر و مناسب‌تری برای پرورش کارکنان و مدیران تحول‌آفرین، کارآفرین و خلاق به کار

گرفته شود. در این مقاله شیوه جدید آموزشی به نام یادگیری ترکیبی که به عنوان موج سوم از آموزش‌های مجازی شناخته شده است و آمیخته‌ای است از روش‌های کلاس‌های سنتی و دوره‌های آموزش مجازی مورد توجه قرار گرفت که اگر این دوره‌ها با ترکیب صحیح محتوا برای فراگیران به کار گرفته شود می‌تواند قدرت تأثیرگذاری بالایی داشته باشد و به نظر می‌رسد که این رویکرد ابزاری قوی است که می‌تواند افراد را هشیار و دارای فکر باز و خلاق نگه دارد و از آنجایی که اکثر سازمان‌ها در دنیایی با منابع محدود به سر می‌برند یادگیری ترکیبی می‌تواند به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌ها عمل کند؛ و از طرف دیگر از آنجایی که در یک سازمان ممکن است افراد از رده‌های مختلف، زمینه‌های فکری و تخصصی متفاوت و با فرهنگ‌های متفاوت حضور داشته باشند آموزش‌های صرفاً مجازی به دلیل یکسان بودن محتوی آموزشی برای همه مخاطبان نمی‌تواند اثربخشی کافی را داشته باشد بنابراین ارائه یک دوره آموزش ترکیبی می‌تواند انعطاف‌پذیری لازم را برای این دوره‌ها فراهم آورد.

## منابع

- ۱) آق قلعه، حسین، سلیمان پور عمران، محبوبه (۱۳۹۹)، بررسی رابطه بین مدیریت دانش و کارآفرینی با بهره‌وری و نوآوری سازمانی، نشریه علمی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، تهران
- ۲) اژدری، گلناز، و همکاران (۱۳۹۷)، نوآوری و خلاقیت در اجرای اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دانش بنیان، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره هفتم، تهران
- ۳) حسینی، افضل السادات (۱۳۸۵)، الگوی رشد خلاقیت و کارایی آن در ایجاد مهارت تدریس، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، سال پنجم، شماره ۱۵،
- ۴) رحیمی دوست، غلامحسین (۱۳۸۶)، تجربه پیش روی پروژه‌های الکترونیکی چگونه بوده است؟ (چالش‌های پیش رو در پروژه‌های یادگیری الکترونیکی)، مجله کتاب داری و اطلاع‌رسانی، جلد ۱۰، شماره ۲، صص ۳۳۷-۳۵۵.
- ۵) شریفی، حسن (۱۳۸۳)، رابطه خلاقیت ویژگی‌های شخصیتی دانش آموزان دبیرستان‌های تهران، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، شماره ۷، صص ۱۱-۳۱.

- ۶) شاه‌حسینی، علی (۱۳۸۵)، کارآفرینی، تهران، آئیژ.
- ۷) فردانش، هاشم و کرمی، مرتضی (۱۳۸۶)، شناسایی الگوهای طراحی آموزشی مطلوب برای آموزش‌های صنعتی، فصلنامه مطالعات برنامه درسی، سال دوم، شماره ۸، صص ۱۳۱ - ۱۰۶،
- ۸) مجد تیموری، فریبا (۱۳۸۷)، آموزش یادگیری ترکیبی، فصلنامه فرهنگ آموزشی، سال چهارم، شماره ۱۰-۱۱، صص ۶-۷،
- ۹) هدایتی، علی‌اصغر (۱۳۸۷)، خلاقیت و نوآوری: چیستی و چگونگی آن، تهران جهاد دانشگاهی علوم پزشکی شهید بهشتی.
- ۱۰) هزارجریبی، جعفر (۱۳۸۴)، کارآفرینی، انتشارات: پژوهشکده امور اقتصادی، چاپ اول.
- ۱۱) مقدسی، علیرضا (۱۳۸۸)، امکان‌سنجی پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی - صنعتی سها طب، فصلنامه مدیریت، سال ششم، شماره ۱۶.

12) Julia Gumula.(2020). Creativity training in organizations: a ready-to-implement concept. Kreativitätstraining in Organisationen: ein umsetzbares Konzept

13) Guillaume Hervé President and Founder.(2017). Fostering Intrapreneurship The Business of Intrapreneurship Series.

14) Allen, I.E, Langowitz, N & iVli. miti. M (2006), Report on Women and Entrepreneurship, Global Entrepreneurship Monitor (GEM) project. Babson College and London Business School.

15) Brush. i. a (2008). Student perceptions of collaborative learning, social presence and satisfaction in a blended learning environment: relations Kps and critical factors. Journal of computer and education, vul.51, No. 1. Pp318-336.

16) Diann Wilson & ellensmilanich. (2005).the other blended learning: a classroom-centered approach, San Francisco, published by Pfeiffer.

17) Garrison, R. D. & Vaughan, N. D. (2007). Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc..

- 18) Khan, B. H. (Ed). (2007). Flexible learning in an information society. Hershey, PA: Information Science Publishing.
- 19) Klein, H. J. Noe, R. A. & Wang, C. (2006). Motivation to learn and course outcomes: The Impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers. Personnel Psychology, 59, 665-702..
- 20) Marquis, C. (2004). WebCT survey discovers a blend of online learning and classroom-based Teaching is the most effective form of learning. Tulay. WebCT.com
- 21) utku kose, (2010). A blended learning model supported with web 2.0 technologies, journal of social and behavioral science.vol.2, pp.2794 -2802.
- 22) 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)
- 23) Yoon, W.S & lim. D.H. (2007). Strategic blending: A conceptual framework to improve learning and performance. International journal of e-learning. Vo.16, No.3, pp. 475-489

