

## طراحی الگوی یادگیری استراتژیک دوسوتوان در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص)

محمد رضا علیان نژادی<sup>۱</sup>، اصغر مشبکی<sup>۲</sup>، سیدحمید خداداد حسینی<sup>۳</sup>، اسدالله کردنائیج<sup>۴</sup>

### چکیده

سازمان‌های نظامی به دلیل ویژگی‌های منحصربه‌فرد همیشه با محیطی با عدم اطمینان بالا مواجه بوده‌اند؛ بنابراین برای پیشی گرفتن از رقیبان خود نیازمند مزیت رقابتی پایدار هستند. یکی از رویکردهای مورد استفاده سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی در چنین شرایطی استفاده از مدل‌های یادگیری است. بدین منظور پژوهش حاضر تحت عنوان طراحی الگوی یادگیری استراتژیک دوسوتوان در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) انجام گرفته است. روش پژوهش حاضر از نوع کیفی است. براین اساس از روش کتابخانه‌ای (پژوهش در ادبیات) و میدانی (مصاحبه با متخصصان زمینه پژوهشی) استفاده شد. جامعه پژوهش حاضر را خبرگان قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تهران که سابقه پژوهش در زمینه یادگیری و آموزش را دارا بودند تشکیل دادند. برای انتخاب خبرگان جهت انجام مصاحبه‌ها و شناسایی مؤلفه‌ها، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. فهرست خبرگان به کمک اساتید راهنما و مشاور و خبره مصاحبه‌شونده تکمیل گردید و مصاحبه تا تکمیل مصاحبه‌ها و اشباع نظرات ادامه یافت که در نهایت با ۲۸ مصاحبه به پایان رسید و سپس با سه مرحله کدگذاری باز و محوری و گزینشی الگوی یادگیری استراتژیک دوسوتوان شکل گرفت که دربرگیرنده اجزاء و فرایندهای یادگیری استراتژیک دوسوتوان است که برای مدیریت کارآمد و اثربخش یادگیری در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء مورد نیاز است. این الگو می‌تواند به عنوان مبنایی جهت طراحی آموزش و یادگیری در مراکز نظامی قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** آموزش، یادگیری، استراتژی، یادگیری استراتژیک، دوسوتوانی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۱۱/۱۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۴/۲۴

۱ - دکتری مدیریت استراتژیک، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲ - استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول: moshabaki@gmail.com)

۳ - استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۴ - استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

## مقدمه

در مقابله با تغییرات روزافزون، سازمان چگونه می‌تواند به فعالیت خود ادامه دهد؟ این یک سؤال اساسی است که سازمان‌ها باید به آن پاسخ دهند. تغییرات سریع در دنیای امروز سازمان‌ها را با چالش‌های مختلفی روبه‌رو کرده است، و آن‌ها را بر آن داشته است تا برای موفقیت در دنیای رقابتی، تولید دانش و مدیریت آن را به‌عنوان یکی از اهداف اصلی خود در نظر بگیرند. در کنار توجه به روندها و شایستگی‌های گذشته، بقای سازمان از طریق تغییر و نوآوری تضمین می‌شود. مدیریت تنش بین ثبات و تغییر یک موضوع اصلی در علم سازمان و عمل مدیریت است (فارجان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). همچنین سازمان‌ها در مقابله با این تغییرات نیاز به مدل‌های یادگیری، قوانین، فرایندها، دانش و حفظ و بهبود عملکرد دارند. قابلیت یادگیری سازمانی<sup>۲</sup> شاخص‌های کلیدی را در اثربخشی سازمان و پتانسیلی برای رشد و نوآوری سازمان در نظر گرفته است؛ این قابلیت مجموعه‌ای از منابع یا مهارت‌های ملموس و غیرملموس است که فرایند یادگیری را تسهیل می‌نماید (چیوا، الگری و لاپیدرا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

یکی از ایده‌های اساسی علم سازمانی این است که سازمان باید بتواند از قابلیت‌های موجود خود استفاده کرده و هم‌زمان علاوه بر اینکه وظایف گذشته خود را به‌طور دقیق انجام دهد، توانایی‌های جدید و اساسی را بیابد. دوسوتوانی<sup>۴</sup> سازمانی مفهومی جدید در مدیریت و مرتبط با کسب مزیت رقابتی پایدار، بقای سازمانی و عملکرد سازمان است. توانایی برای استفاده از وضع موجود و استفاده از فرصت‌ها برای رشد و بقا در آینده دو بال حرکت سازمان‌ها به سمت یادگیری دوسوتوان هستند (سیدنقوی و کوشکی-جهرمی، ۱۳۹۵). رویکرد یادگیری استراتژیک<sup>۵</sup> دیدگاهی طبیعی به شناسایی استراتژی را دنبال می‌کند که در این دیدگاه استراتژی‌های عملی، به‌جای اینکه تجزیه‌وتحلیل رسمی نقاط قوت و فرصت‌ها مورد استفاده قرار گیرد از طریق آزمایش و مشاهده عملیات سازمان کشف و شناسایی می‌شوند (فارجان، ۲۰۱۰). بر این اساس اقدامات استراتژیک در طول زمان که سازمان‌ها در تعامل با محیط، یاد می‌گیرند، بهبود و تکامل می‌یابند (سیرن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). خصوصاً در محیط آشفته و به‌سرعت در حال تغییر، سازمان‌ها نیازمند این هستند که به حوادث و اطلاعات سریع‌تر از شیوه رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک، پاسخ دهند. در چنین محیط‌هایی، به‌کارگیری رویکرد یادگیری استراتژیک سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به‌سرعت تغییرات را شناسایی کنند و به‌سرعت برای فرصت‌های نوظهور سرمایه‌گذاری کنند (دوز و کوسونن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). بر اساس تئوری منبع محور و دانش‌محور، رویکرد یادگیری از تئوری‌های یادگیری سازمانی استفاده می‌کند تا دیدگاهی فراهم آورد مبنی بر اینکه سازمان‌ها چگونه می‌توانند دانش استراتژیک مهم را کسب، تفسیر، توزیع و تثبیت کنند تا مزیت رقابتی را به‌طور مداوم خلق کنند (باتلر، کنی و آنکور<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰). پژوهشگران مکتب یادگیری به رفتارهای یادگیری و فرآیندهایی اشاره می‌کنند که قابلیت تطبیقی بلندمدت شرکت را به‌عنوان یادگیری استراتژیک، ایجاد می‌کند. یادگیری استراتژیک در محتوای سازمان رخ می‌دهد، جایی که اشتباهات کشف می‌شوند و از طریق تفکر مجدد در مورد مقررات مشکل‌زا، سیاست‌ها و روش‌ها، تثبیت می‌شوند (ایدریس و الروبائی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳). هدف از یادگیری استراتژیک، ایجاد یادگیری به‌منظور حمایت از طرح‌های استراتژیک آینده است که به‌نوبه خود، عدم تقارن دانش را بهبود می‌بخشد و می‌تواند منجر به عملکردهای سازمانی متفاوتی شود (توماس و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۰).

1. Farjun
2. Organizational Learning
3. Chiva, Alegre & Lapiedra
4. ambidexterity
5. Strategic learning
6. Sire n
7. Doz & Kosonen
8. Butler, Kenny and Anchor
9. Idris & AL-Rubaie
10. Thomas, et al

بنر و تاشمن (۲۰۰۳) پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر دوستوانی بر مدیریت فرایند و نقشی که بر نوآوری‌های اکتشافی و انتفاعی دارد انجام دادند. براساس این پژوهش ارگان‌های دوستوان از چند واحد جفت شده تشکیل شده‌اند. درون این واحدهای فرعی وظایف، فرهنگ‌ها، اشخاص و مدیریت واحدها ثابت است اما در طول موارد ذکر شده در بین واحدهای مختلف متفاوت می‌باشد. واحدهای فرعی سیستم‌های ارزیابی و پاداش و تیم‌های مدیریتی متفاوت دارند. ادغام استراتژیک این واحدهای فرعی از طریق تیم مدیریت عالی سازمان تسهیل می‌گردد که روح مشترک را القاء می‌بخشد. همچنین اوریلی و تاشمن (۲۰۰۴) به بررسی ویژگی‌های شرکت‌هایی که در تعادل بین اکتشاف و انتفاع موفق بوده‌اند پرداخته‌اند. براساس این پژوهش سازمان‌های دوستوان به تیم مدیریت عالی دوستوان نیاز دارد. تیمی که قابلیت درک نیازهای بسیار متنوع و متفاوت را داشته باشد، یک چشم‌انداز سریع بیان کند و نشان‌دهنده تعهد به دوستوانی باشد.

لاکتر و گوتل، کارائوس، کنلچنر و مولر<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) به شناسایی انواع دوستوانی و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با هر کدام از انواع دوستوانی پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که چگونه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان مجموعه اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌توانند یادگیری دوستوان را در سازمان تسهیل کنند. در این خصوص لزوم هماهنگی عمودی و افقی بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و یادگیری دوستوان مشهود می‌باشد. در همین رابطه نیز وینکار، سلینکمن و نورر (۲۰۱۳) به بررسی این موضوع که چرا سازمان‌ها جهت بهبود سیستم‌های خود به دو بعد سنتی و چابکی توجه دارند؟ پرداخته‌اند. براساس نتایج پژوهش آنها جهت دستیابی به راه‌حلی که حتی چالش‌های فرهنگی نیز بتواند مرتفع شود مدیریت دوستوان پیشنهاد داده شده است، که این مقوله می‌تواند سیستم‌های سازمانی را بهبود بخشد و سازمان را از مزایای هر دو بعد انعطاف‌پذیری و توسعه سنتی بهره‌مند سازد.

مدل‌های مختلفی برای یادگیری در سازمان‌ها و تبدیل آن‌ها به سازمان‌های یادگیرنده ارائه شده است. یکی از آخرین مدل‌های ارائه شده به صورت مفهومی و با دیدگاهی استراتژیک به موضوع یادگیری در سازمان مدل «یکپارچه سازمان یادگیرنده» است که توسط لاوی و استنر و تاشمن<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) ارائه شده است. لاوی و همکاران (۲۰۱۰) با لحاظ نمودن متغیرهای محیطی و رویکردهای نوین مدیریتی از جمله مدیریت استراتژیک، مدیریت دانش، مدیریت کیفیت جامع، سیستم‌های استاندارد مدیریت، نظریه یادگیری سازمانی به ارائه الگویی نظری در این رابطه پرداخته‌اند. هرچند این الگو به عنوان یکی از الگوهای نوین در زمینه مورد بحث قابل تأمل است اما طراحان آن هیچ‌گونه توجهی به بحث اکتشاف نداشته‌اند و صرفاً بحث انتفاع در سازمان را مورد بررسی قرار داده‌اند. مدلی که هر دو جنبه انتفاع و اکتشاف را در نظر می‌گیرد مدل یادگیری دوستوان<sup>۳</sup> نام دارد. دوستوانی به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که سازمان‌ها چگونه می‌توانند به طور هم‌زمان اشکال متفاوت و متضاد یادگیری، یعنی یادگیری اکتشافی و انتفاعی را باهم داشته باشند؟ به عبارتی دیگر سازمان چگونه می‌تواند در عین بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود به دنبال کشف فرصت‌های جدید نیز باشد؟ (سیمسک، هیوی و ویگا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). به این ترتیب سؤال اصلی تحقیق این‌گونه مطرح می‌شود، **الگوی یادگیری استراتژیک دوستوان در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) چگونه است؟**

لذا دربرای پاسخ به این سؤالات نیازمند ارائه تعریفی از انتفاع و اکتشاف هستیم که در ادامه به آن پرداخته شده است.

1. Lackner, Güttel, Garaus, Konlechner & Müller
2. Lavie, Stettner and Tushman
3. Ambidexterity
4. Simsek, Heavey and Veiga

## انتفاع

مفهوم انتفاع از نظر مارچ<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) بر مواردی چون: انتخاب، تولید، کارایی، به‌کارگیری و اجرا دلالت دارد، وقتی سازمان برای انتفاع تلاش می‌کند روندی به‌سوی اطمینان بیشتر و سرعت بیشتر، نزدیکی و شفافیت در فعالیت‌ها دارد، انتفاع تلاش کمتری به نوآوری‌های گسترده و بالاتر از متوسط و بلندمدت پیشنهاد می‌دهد، لذا می‌تواند گرایش به‌سوی فرسوده‌شدن دانش سازمانی را به دنبال داشته باشد. انتفاع همچنین به دانش برای بهبود مستمر، اصلاح، پالایش و توسعه تغییرات محصولات، فرآیندها و خدمات جاری نیز مربوط می‌گردد (اوریلی و تاشمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در سازمان‌های انتفاعی دانش آشکار بیشتری ارائه شده و ایده‌های مستمر، روتین، استاندارد و تکراری پررنگ‌تر می‌گردند. گیلسینگ (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که انتفاع عموماً توسط یک تمایل قوی برای ارتقاء رشد اقتصادی و بر پایه دانش موجود و همراه با تمرکز فراوان بر کاهش هزینه‌ها، حفظ و نگهداشت فن یادگیری مشخص می‌گردد و این مسئله انگیزه‌ای برای بهبود شاخص‌های اقتصادی را فراهم می‌کند. بنابراین وظیفه استراتژی‌های انتفاع در یادگیری دوسوتوان بهترین و بیشترین استفاده از جریان‌های محوری و قابلیت‌ها می‌باشد، بارزترین نمونه از انتفاع، تجربه تولید محصولات در مقیاس بزرگ و با قیمت پایین می‌باشد که معمولاً به عنوان یک فرآیند یادگیری تک‌بعدی شناخته می‌شود (بیرلی و دیلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

## اکتشاف

مارچ (۱۹۹۱) اکتشاف را با قابلیت‌های جدید ارتباط می‌دهد، که شامل تحقیقات، تغییرات، ریسک‌پذیری، آزمایش‌ها، بازی‌ها، انعطاف‌پذیری، کشف و نوآوری‌ها می‌باشند، سازمان‌هایی که بر روی کاوش تمرکز کرده‌اند نیاز به سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی آزمایش‌ها و تحقیقات بنیادین دارند و حتی بدون دستاوردهای معنی‌دار از لحاظ منافع کوتاه مدت، آن‌ها ایده‌های فراوان، مهارت‌ها و شایستگی‌ها متمایزی را ارائه می‌کنند که هنوز در مرحله توسعه قرار دارند (اهوجا و کاتیل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴)، اکتشاف ممکن است مستلزم تحقیقات بنیادی باشد، که این دلیلی است بر اطمینان کمتر، چارچوب‌های زمانی بلندتر و حقایقی که کمتر به‌طور گسترده انتشار یافته‌اند. این رویکرد در برگیرنده تمرکز بر روی نوآوری (لی، ونه‌اوریک و چوئیمیکرز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸؛ تاشمن و دیگران، ۲۰۱۰)، دانش ضمنی، تحقیق برای دانش، دستاوردهای جدید، نوآوری، تغییرات اساسی و خلق محصولات، فرآیند و خدمات بدیع است (اوریلی و تاشمن، ۲۰۰۸)، اکتشاف با توسعه محصولات جدید ارتباط داده شده و در بازاریابی به عنوان یک فرآیند یادگیری معرفی شده است. همچنین آرجیس و اسکون<sup>۶</sup> (۱۹۸۷) به عنوان یک سیستم دو حلقه‌ای از آن یاد می‌کنند. این‌ها به عنوان استراتژی‌هایی هستند که شدیداً به چالش بیشتر با رویکردهای قدیمی برای مواجهه با بازار مطرح می‌گردند و این چالش‌های در حوزه‌هایی از قبیل بخش‌های جدید، مکان‌های جدید و محصولات جدید، تعریف می‌گردند (پریئو رویلا و رودریگز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹) و کانال‌های توزیع جدید و سایر استراتژی‌های ترکیبی بازاریابی نیز از موارد اکتشاف می‌باشند که سطح اکتشاف در بازاریابی با تجمیع اثرات این تغییرات تخمین زده می‌شود. (آناند، مسکوتا و سولو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹).

تعامل بین اکتشاف و انتفاع عملکرد سازمان‌ها را ارتقاء می‌بخشد، چون منابع مبهمی را ایجاد می‌کند که ارزش هرکدام از آن‌ها در روابطشان وجود دارد. به‌ویژه ترکیب هم‌زمان اکتشاف و انتفاع درون یک واحد مجزا با بهبود رضایت ذی‌نفعان، خصوصاً بین

1. March
2. O'Reilly & Tushman
3. Bierly, Iii and Daly
4. Ahuja & Katila
5. Li, Vanhaverbeke & Schoenmakers
6. Argyris and Schon
7. Prieto, Revilla and Rodriguez
8. Anand, Mesquita and Vassolo

مشتریان و مدیران سطح بالاتر توأم می‌باشد. اکتشاف و انتفاع در ادبیات مدیریت استراتژیک ریشه دارد که به قابلیت‌های پویا و فرایند نوآوری مرتبط است. قابلیت‌های پویا فرایندها و رویه‌های داخلی عملیاتی و استراتژیکی سازمان‌ها می‌باشند تا با استفاده از منابع و فرایندها جهت یکپارچه کردن، شکل‌دهی مجدد، به‌دست آوردن و آزادسازی منابع منجر به انطباق و حتی ایجاد تغییرات بازار می‌شود. قابلیت‌های پویا به تناسب میان استراتژی شرکت و تغییرات محیط تجاری جهت کمک به شرکت‌ها در خلق ارزش-های نوآور استراتژیک کمک می‌کند. با توجه به مباحث مطرح شده مشخص است که عدم توجه به یادگیری استراتژیک دوستوان در سازمان‌های نظامی که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند چه پیامدهایی در بر خواهد داشت. پژوهشگران معتقدند که اشکال متفاوت دوستوانی بر اساس سابقه‌های متفاوت شکل می‌گیرند. پژوهش‌های گذشته یک نقش محوری از مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل اصلی جهت هدایت رفتار انسان و به دنبال آن از فرایندهای یادگیری سازمانی در طرح‌ها و اشکال متفاوت یادگیری دوستوان را به صورت قطعی تأیید نمی‌کنند (گوتل، گروس، اکتر و مولر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). به‌منظور پر کردن خلأ تئوریک موجود نشان داده خواهد شد که چگونه اشکال متفاوت دوستوانی با اهداف استراتژیک متفاوت ایجاد و توسط مجموعه اقدامات مدیریت در حوزه منابع انسانی حفظ می‌گردند. همچنین شناسایی ابعاد و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی و بررسی رابطه آن با یادگیری دوستوان در سازمان به مدیران و متخصصان قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء کمک می‌کند تا به ارزیابی سازمان خود پرداخته، شکاف‌های موجود را شناسایی و برای رفع آن‌ها تلاش کنند.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات اکتشافی با روش کیفی از نوع نظریه داده بنیاد اجرا شده است. روش داده بنیاد شیوه‌ای از پژوهش کیفی است که در آن، با استفاده از دسته‌ای از داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. ایده اصلی این راهبرد این است که نظریه‌پردازی از داده‌های در دسترس ناشی نمی‌شود بلکه براساس داده‌های حاصل از مشارکت‌کنندگان ایجاد یا مفهوم‌سازی می‌شود (استراس و کوربین، ۲۰۰۷). از آنجا که مرور تحقیقات پیشین حکایت از ضعف مدل‌های موجود در تبیین ساختار یادگیری استراتژیک دوستوان در مراکز نظامی دارد استفاده از رویکرد کیفی جهت انجام این تحقیق توجیه‌پذیر به نظر می‌رسد. پژوهش حاضر سعی دارد با استفاده از این روش به طراحی الگوی یادگیری استراتژیک دوستوان بپردازد. با توجه به اینکه پرسش‌های قابل پاسخ با راهبرد داده بنیاد از نوع چگونگی و چرایی است (ملو و فلینت، ۲۰۰۹) استفاده از این راهبرد می‌تواند محققان را در پاسخ به سؤالات تحقیق به نحو مطلوب یاری رساند.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه پژوهش حاضر را خبرگان قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تهران که سابقه پژوهش در زمینه یادگیری و آموزش را دارا بودند تشکیل دادند. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت نظری انجام شد. نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر سعی می‌کند با بهره‌گیری از نظرات و دانش آگاه‌ترین افراد درباره موضوع پژوهش به واکاوی رویداد و پدیده مورد نظر بپردازد. این نوع نمونه‌گیری تصادفی نیست بلکه عمدی و قضاوتی است (بازرگان، ۱۳۹۰). منبع جمع آوری داده‌های پژوهش علاوه بر منابع کتابخانه‌ای، مصاحبه با ۲۸ نفر از خبرگان دانشگاه و قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء بود. جهت انتخاب خبرگان از نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد. بدین معنی که افراد واجد شرایط به طور هدفمند و با توجه به داشتن اطلاعات برگزیده شدند. فهرست خبرگان به کمک اساتید راهنما و مشاور و خبره مصاحبه‌شونده تکمیل گردید و مصاحبه تا تکمیل مصاحبه‌ها و اشباع نظرات ادامه یافت که در نهایت با ۲۸ مصاحبه به پایان رسید. مدت زمان

مصاحبه‌ها حدوداً یک ساعت بوده است. ۲۶ نفر از خبرگان مصاحبه‌شونده دارای تحصیلات دکتری بودند که ۲۰ نفر آنها بین ۱۵ الی ۲۵ سال سابقه خدمت داشتند. ۹۳ درصد مصاحبه‌شوندگان دارای مدرک دکتری و ۷ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. با توجه به گستردگی موضوع در حوزه‌های یادگیری، استراتژی و دوستوانی در انتخاب افراد به پراکندگی آنها نیز توجه شده است به طوری که علاوه بر اساتید رشته‌های آموزشی و مدیریتی از خبرگان بخش‌ها و واحدهای مختلف قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء استفاده شده است.

جدول (۱) جدول توصیفی نمونه تحقیق

متغیر	ویژگی جمعیتی شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
تحصیلات	کارشناسی	۰	۰
	کارشناسی ارشد	۲	۷%
	دکتری	۲۶	۹۳%
پست سازمانی	استاد دانشگاه	۱۸	۶۴%
	مدیران و مسئولان	۱۰	۳۶%
سابقه خدمت	۵ - ۱۵	۴	۱۴%
	۱۵-۲۵	۲۰	۷۲%
	۲۵ و بیشتر	۴	۱۴%

## ۲-۲-۲-۲-۲-۲ پایایی و پایایی تحقیق کیفی

### ۲-۲-۱-۱-۱-۱-۱ دقت علمی تحقیق

بدون وجود دقت علمی، پژوهش بی‌ارزش بوده و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. در دهه ۱۹۸۰ گوبا و لینکن مفهوم قابلیت اعتماد<sup>۱</sup> را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی را در پژوهش کیفی مورد ارزیابی قرار دهند. از این رو در این تحقیق از چهار معیار گوبا و لینکن (۱۹۹۴) که عبارت‌اند از: قابلیت اعتبار<sup>۲</sup>، قابلیت انتقال<sup>۳</sup>، قابلیت اتکا<sup>۴</sup>، قابلیت تأیید<sup>۵</sup>، برای بررسی دقت علمی استفاده شده است.

### ۲-۲-۲-۲-۲-۲ اعتبار

اعتبار شامل فعالیت‌هایی است که احتمال به دست آوردن یافته‌های معتبر را افزایش می‌دهد. روش‌های تأمین اعتبار در این پژوهش به قرار زیر است:

1. Trustworthiness
2. Credibility
3. Transferability
4. Dependability
5. Conformability

**الف- درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم<sup>۱</sup>**

یکی از بهترین راه‌های ایجاد دقت، درگیری طولانی مدت با موضوع است. در این راستا در این پژوهش سعی شد به طور کامل درگیر تحقیق شده و با مشارکت کنندگان ارتباط صحیح و مناسب برقرار شود بطوریکه در طول یک سال جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها محقق از طرق مختلف با مشارکت کنندگان در ارتباط بود. علاوه بر این اختصاص زمان کافی برای جمع‌آوری و تفسیر داده‌ها موجب فهم بیشتر تفکرات، فرهنگ، زبان و دیدگاه‌های گروه تحت مطالعه شد. غرق شدن در داده‌ها باعث افزایش دامنه تحقیق و مشاهدات پیگیر افزایش عمق تحقیق را سبب شد.

**ب- بازبینی توسط همکار<sup>۲</sup>**

بازبینی توسط همکار، تعامل بین پژوهشگر و سایر افرادی است که در زمینه روش‌های تحقیق تجربه دارند (به عنوان مثال همکاران تحقیق و مشاوران مطالعه) و زمینه راهنمایی برای طرح تحقیق، جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل داده‌ها را فراهم می‌کنند. پژوهشی که مورد بررسی و بازبینی هم‌تایان حرفه‌ای قرار گرفته است، از پژوهشی که چنین کاری روی آن صورت نگرفته، احتمالاً قابل اعتمادتر است.

بر این اساس فرایند انجام و الگوی نهایی این پژوهش در معرض قضاوت و نظرخواهی ۱۲ نفر از اساتید مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی قرار گرفت. این اساتید یافته‌های پژوهش را مورد بررسی قرار داده و نظرات خود را به پژوهشگر انتقال دادند.

**ج- بازبینی توسط مشارکت کنندگان<sup>۳</sup>**

یک فرایند کنترل کیفیت است که به دنبال بهبود دقت علمی و صحت اعتبار ثبت‌شده محقق در مصاحبه پژوهشی، تعریف شده است. رجوع به مشارکت کنندگان اصلی و اخذ نظر آن‌ها در توسعه نظریه نیز در تمامی متون مربوط به نظریه داده بنیاد توضیح می‌شود (گولدینگ ۱۳۹۴) در واقع در این روش مشارکت کنندگان کدها و مقوله‌های به دست آمده و نهایتاً الگوی نهایی پژوهش را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز می‌کنند.

در این پژوهش برای افزایش اعتبار فرایند شکل‌گیری نظریه، پس از انجام هر مصاحبه صدای ضبط‌شده تایپ می‌گردید و سپس کدگذاری می‌شد. رونوشت‌هایی از آن به همراه تحلیل‌های ابتدایی به مصاحبه شوندگان داده می‌شود و نظر آن‌ها به منظور افزایش صحت تحلیل‌ها کسب می‌گردید. به منظور افزایش صحت و دقت و رسیدن به درک متقابل و مشترک کلیه ناسازگاری‌ها و کج فهمی‌ها تصحیح می‌شدند.

**۳-۲-۲- انتقال پذیری**

انتقال‌پذیری جایگزین مفهوم روایی بیرونی است و به احتمال اینکه داده‌های مطالعه در وضعیت‌های مشابه، برای دیگران معنایی مشابه ایجاد کند اشاره دارد. برای این منظور پژوهشگر باید در گزارش خود به توصیف دقیق شرایط انجام تحقیق بپردازد تا خواننده خود تصمیم بگیرد نتایج تحقیق را در شرایط مورد نظرش تا چه حد بکارگیرد (گوبا و لینکلن ۱۹۸۹).

در این پژوهش سعی شد اطلاعات مشارکت کنندگان و فرایند گردآوری و تحلیل داده به روشنی تشریح گردد. همچنین سوابق مرتبط با هر طبقه پدید آمده در مطالعه مشخص و توصیف شده است. گزارش تحقیق به خواننده کمک می‌کند تا در ذهن خود به ترسیم بهتری از زمینه‌ای بپردازد که نظریه و طبقات حاصل از مطالعه، از آن مشتق شده‌اند. اما در هر صورت قضاوت نهایی در رابطه با قابلیت انتقال یافته‌های تحقیق با خوانندگان خواهد بود. در اینجا هدف دادن اطلاعات کافی به خواننده برای قضاوت درباره کاربرد پذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر است.

1. Prolonged engagement and persistent observation
2. Peer examination
3. Member checking

**۴-۲-۲- اطمینان‌پذیری**

اطمینان‌پذیری از نظر مفهومی، بیشتر شبیه پایایی از نوع همسانی درونی و آزمون مجدد در تحقیقات کمی است و به پایدار یا ناپایدار بودن الگوی داده‌ها در موقعیت یا زمان دیگر اشاره دارد. اطمینان‌پذیری زمانی حاصل می‌شود که محقق، دقت علمی یافته‌ها را اثبات کرده باشد در واقع اطمینان‌پذیری بدون اعتبار حاصل نمی‌شود (استروبرت و رینالدی ۲۰۱۱). برای رسیدن به اطمینان‌پذیری از روش ردیابی حساسی گونه<sup>۱</sup> استفاده می‌شود (دانایی فرد و مظفری ۱۳۸۷). قابلیت حساسی عبارت است از توانایی محقق دیگر در پیگیری روش‌ها و نتیجه‌گیری‌های محقق اصلی.

بر این اساس در این پژوهش سعی شد قسمتی از نقل‌قول‌ها و متن مصاحبه‌ها، کدها، نقل‌قول‌ها و حتی بر چسب‌ها و الگو ابتدایی تحقیق در متن آورده شود. این موارد می‌تواند امکان موشکافی و رسیدگی سایر پژوهشگران را ممکن کند.

**۵-۲-۲- تأییدپذیری**

تأییدپذیری جایگزین مفهوم عینیت و یک معیار، فرایندی، تدریجی و مداوم است (استروبرت و رینالدی ۲۰۱۱). این معیار به رسیدگی و حساسی به عنوان ابزاری برای اثبات کیفیت استناد می‌کند.

برای این منظور در این تحقیق مسیر استقرایی ظهور مقوله‌ها ثبت شد به طوری که سایر افراد بتوانند این مسیر را پیگیری کنند. هدف از این کار، تشریح واضح مستندات و فرایند فکری است که منجر به نتیجه‌گیری شده است. در واقع بر اساس این معیار سعی شد توضیحات کاملی در مورد اینکه چه داده‌هایی جمع‌آوری شده، چگونه تفسیر شده‌اند و کاربردها یا ارتباط یافته‌های مطالعه در عمل چیست، داده شود.

**۱- یافته‌های پژوهش (تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی)**

براساس نظریه داده‌بنیاد، مجموعه داده‌های حاصل از مصاحبه در قالب کدگذاری باز، محوری و گزینشی دسته‌بندی و نظریه‌ای درباره پدیده ارائه می‌دهد. کدگذاری‌گذاری باز، محوری و گزینشی اصلی‌ترین مراحل شکل‌گیری نظریه است که در ادامه نحوه استفاده از این کدگذاری‌ها تشریح می‌شود.

**۱-۳- یافته‌های کدگذاری باز**

فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که طی آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به هر مفهوم کشف می‌شود. در کدگذاری باز، وقایع یا چیزهای مشاهده شده در داده‌ها نام‌گذاری می‌شوند و بر فهم مشخصه‌هایی تمرکز می‌شود که موجب منحصربه‌فرد شدن این وقایع شده است. در کدگذاری باز، دو فعالیت کلیدی شامل مفهوم-سازی و مقوله‌بندی وجود دارند که در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفتند. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم بودند. شکل‌گیری یک نظریه با مفهوم‌سازی آغاز می‌شود. مفهوم‌سازی به کوشش محقق برای کاوش عمیق در یک مشاهده، جمله، پاراگراف یا یک صفحه و برگزیدن یک نام برای هر رویداد یا اتفاق اطلاق می‌شود. نام‌گذاری پدیده‌ها به محقق کمک می‌کند تا وقایع، ایده‌ها یا رویدادهای مشابه را تحت عنوانی واحد یا در قالب دسته‌های واحد گروه‌بندی کند. اسامی داده‌شده به پدیده‌ها باید موقتی فرض شوند، زیرا معمولاً با تحلیل بیشتر مشاهدات این نام‌ها اصلاح شده یا تغییر می‌کنند. نکته کلیدی در هنگام مفهوم-سازی این است که پدیده‌ها بلافاصله نام‌گذاری شوند. ضمن آنکه به پدیده‌های مشابه باید اسامی یکسان داده شود. پدیده‌هایی که برای آن‌ها اسامی انتخاب می‌شود را اصطلاحاً مفهوم می‌نامند. مفاهیم، زیربنای نظریه به حساب می‌آیند. یکی از نکات مهم در تخصیص اسامی به مفاهیم واضح بودن آن‌ها برای محقق است. رعایت این موضوع باعث می‌شود تا محقق مفاهیم را به راحتی به خاطر آورد و در حین یادداشت‌برداری قادر به تشریح آن‌ها با جزئیات بیشتری شود. هنگامی که داده‌ها باز شد و مفاهیم از درون آن‌ها سر برآورد، محقق به دنبال مصداق‌هایی می‌گردد که بتواند با کمک آن‌ها، مفاهیم را در قالب مقوله‌هایی دسته‌بندی کند.



طبق دیدگاه استراس و کوربین (۲۰۰۷) برخی از مفاهیم را می‌توان در قالب مقوله‌ای که از انتزاع بالاتری نسبت به آن مفاهیم برخوردار است، دسته‌بندی کرد. به کمک مقوله‌ها می‌توان چیزهای در حال وقوع را توصیف کرد. هنگامی که یک مقوله شناسایی شد، محقق تمرکز خود را به سمت فهم ویژگی‌ها و ابعاد خاص آن مقوله سوق می‌دهد. ویژگی‌های یک مقوله نمایانگر مشخصه‌های عمومی یا خاصی هستند که برای شناسایی آن مقوله با یکدیگر ترکیب شده‌اند. برای یک مقوله، می‌توان با طرح سؤالاتی نظیر چه کسی، چه چیزی، چه موقع، چگونه، چه مدت و چرا به شناسایی ویژگی‌های آن پرداخت. علاوه بر این، فهم نوسانات و تغییرات ویژگی‌های یک مقوله از اهمیت زیادی برخوردار است. این نوسانات نشان می‌دهند که مشخصه‌ها می‌توانند در طول یک پیوستار تغییر کنند.

### ۳-۲- یافته‌های کدگذاری محوری

هدف از کدگذاری محوری تلفیق داده‌هایی است که در مرحله کدگذاری باز خرد شده‌اند. در کدگذاری محوری، یکی از مقوله‌های کدگذاری باز به‌عنوان مقوله یا پدیده اصلی انتخاب و در مرکز فرایند قرار می‌گیرد و سپس سایر مقوله‌ها (زیرمقوله‌ها) به آن ربط داده می‌شود. طبق نظر استراس و کوربین (۱۹۹۴) دیده اصلی عنوانی است که می‌توان به پاسخ سؤال «اینجا چه در حال رخ دادن است؟» نسبت داد. در هنگام جستجو برای یافتن پدیده اصلی، محقق باید به دنبال الگوهای تکراری از رویدادها، اتفاقات، یا کنش‌ها و واکنش‌هایی باشد که افراد یا سازمان‌ها، به‌تنهایی یا با یکدیگر، در پاسخ به مشکلات و موقعیت‌های پیش رو از خود بروز می‌دهند. به عقیده استراس و کوربین (۱۹۹۴) کدگذاری محوری ربط دادن مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها در امتداد ویژگی‌ها و ابعاد مترتب بر آن‌ها است. کدگذاری محوری به شکل‌گیری روابط بین پدیده/مقوله اصلی و پاسخ به سؤالات مرتبط بر پدیده اصلی (زیرمقوله‌ها) نظیر چه موقع، کجا، چرا، چه کسی، چگونه و با چه پیامدهایی کمک می‌کند.

جدول (۲) کدگذاری گزینشی، محوری و باز عوامل انتفاعی

مفهوم کدگذاری گزینشی	مفاهیم کدگذاری محوری	مفاهیم کدگذاری باز
عوامل انتفاعی	نیروی انسانی	حقوق و مزایا مدیریت استعداد شرح وظایف اهداف افراد و تعادل بین نیازهای سازمان و کارکنان تمایل جهت مبادله و ترکیب دانش جدید دانش پرمحتوا و عمیق حوزه دانشی مشخص و غیرپراکنده جذب و عمق بخشی در حوزه دانشی مشخص نیاز به اکتشاف
	انگیزش	سیستم پاداش و شناسایی عوامل انگیزشی نظام انگیزشی سیستم پاداش مبتنی بر تلاش افراد نظام انگیزشی مبتنی بر عملکرد پاداش بر مبنای ارشدیت ارتقاء براساس سابقه یا آزمون
	فرهنگ سازمانی	هنجارهای سازمانی باورها آداب روش تفکر بینش

ارزیابی و برنامه‌های پاداش مبتنی بر گروه برابری داخلی بازخورد مبتنی بر چند منبع هدف‌گذاری مشارکتی ارزیابی و پاداش شخصی ارزیابی مبتنی بر شایستگی ارزیابی و پرداخت مبتنی بر دانش افراد ارزیابی و پرداخت برای شهرت کارکنان ارزیابی مطابق بر مهارت‌های فردی	ارزشیابی	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------	--

جدول (۳) کدگذاری گزینشی، محوری و باز عوامل اکتشافی

مفهوم کدگذاری گزینشی	مفاهیم کدگذاری محوری	مفاهیم کدگذاری باز
	تعاملات بین سازمانی	مشارکت در فعالیت‌های بین سازمانی نوآوری باز شفافیت در تلاش‌های مشترک با ذینفعان استفاده از قرارداد با ذینفعان خارجی ارتباط با ذینفعان خارجی تسهیم دانش با ذینفعان
	الگوپردازی	شناسایی الگوهای سازمان‌های مشابه و هم‌جوار بررسی و تحلیل سازمان‌های مشابه و هم‌جوار
عوامل اکتشافی	مشارکت	مشارکت‌پذیری و کار تیمی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری نگرش مدیریت به کار تیمی پیوند حرفه‌ای به دلیل شرایط مشابه کاری دشواری در تعامل و نظارت بر فعالیت‌های دیگران به علت تخصص منحصر به فرد نبودن دانش تمایل به چرخه تکرار تبادل و ترکیب دانش از طریق روابط بین فردی
	مدیریت دانش	تسهیم دانش تجربه سازمانی سرمایه فکری سرمایه اجتماعی

جدول ۴: کدگذاری گزینشی، محوری و باز عوامل مشترک

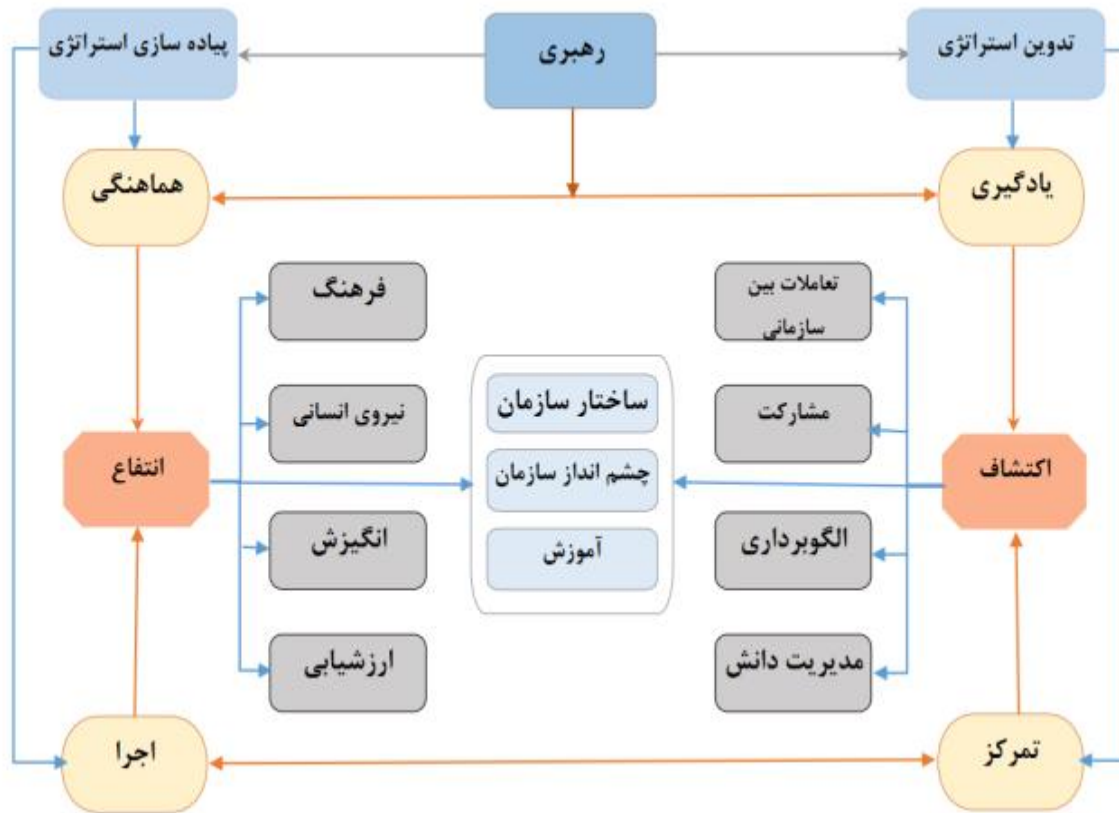
مفهوم کدگذاری گزینشی	مفاهیم کدگذاری محوری	مفاهیم کدگذاری باز
عوامل مشترک	آموزش	بر اساس هدف (مستقیم و غیرمستقیم) بر اساس حضور (حضور، نیمه‌حضور، مجازی) بر اساس تعداد افراد (جمعی و انفرادی) آموزش در حد الزامات فعلی شغل روش‌های آموزشی حین کار

آموزش جهت بهبود مهارت‌های کنونی آموزش‌های کوتاه‌مدت		
کنکاش و رصد محیط پیرامون انتقال دانش به سازمان تصمیم‌گیری استراتژیک دیدگاه راهبردی متمرکز بوضع موجود استراتژی‌های متمرکز بر کارایی کوتاه‌مدت اهداف کارکنان اهداف سازمانی تعادل بین اهداف تعریف استراتژی‌های جمعی اجماع بین سازمانی همسوئی اهداف اشخاص (کارکنان) با اهداف سازمان	دیدگاه استراتژیک	
اندازه سازمان ساختار منعطف هویت سازمانی میزان تمرکز پیچیدگی و رسمیت	ساختار سازمان	

### ۳-۳- یافته‌های کدگذاری گزینشی

فرایند نهایی کدگذاری با کدگذاری گزینشی یا به عبارت دیگر با تکوین نظریه سروکار دارد. این کار شامل مرتبط کردن مقوله‌ها در پارادایم کدگذاری است. انجام آن ممکن است مستلزم بهبود بخشیدن به پارادایم کدگذاری محوری باشد به طوری که به صورت یک مدل (الگو) یا نظریه‌ای درباره فرایند مورد مطالعه عرضه شود (بازرگان، ۱۳۸۷). اگرچه کدگذاری باز و محوری زیربنای نظریه را شکل می‌دهند، این دو نوع کدگذاری قادر به ارائه چارچوبی بزرگ‌تر برای روابط موجود در یک نظریه کلی نیستند. در کدگذاری باز، محقق پیش از آنکه به تعیین نحوه تغییرات و نوسانات مقوله‌ها در قالب ابعاد مترتب بر آن‌ها بپردازد، درصدد تولید مقوله‌ها و ویژگی‌های مترتب بر آن‌ها است. در کدگذاری محوری نیز، محقق به شکلی نظام‌یافته به دنبال توسعه‌ی مقوله‌ها و ربط دادن مقوله‌ها به زیرمقوله‌های مترتب بر آن‌ها است. کدگذاری گزینشی دو مرحله کدگذاری پیشین را با یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها در چارچوبی نظری تکمیل می‌کند. در یکپارچه‌سازی، مقوله‌ها حول پدیده‌ی اصلی یا محوری سازمان‌دهی می‌شوند. پدیده‌ی اصلی مقوله‌ای است که به عنوان تنها مقوله اصلی چارچوب نظری مطرح است. تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته از طریق کدگذاری باز، محوری و گزینشی منجر به شناسایی ابعاد و عوامل مؤثر طراحی الگوی یادگیری استراتژیک دوسوتوان گردید.

## الگوی یادگیری استراتژیک دوسوتوان:



شکل (۱) الگوی یادگیری استراتژیک دوسوتوان

الگوی یادگیری استراتژیک دوسوتوان تمام فرایندهای یادگیری که جهت مدیریت یادگیری استراتژیک دوسوتوان مورد نیاز است را تعریف کرده است. این فرایندها عبارتند از: یادگیری، هماهنگی، تمرکز و اجرا. نقطه شروع ضروری در فرایند یادگیری استراتژیک تحلیل وضعیت است - یک تمرین نظام مند در یادگیری تشخیصی<sup>۱</sup>. تجزیه و تحلیل وضعیت، موتورخانه ایجاد استراتژی است. هدف آن بسیار مشخص است: توسعه بینش‌های برتر به عنوان پایه‌ای برای انتخاب‌های استراتژیک سازمان. تمام استراتژی‌های دستیابی به موفقیت بر اساس یک بینش منحصربه‌فرد است. فرایند یادگیری استراتژیک با انواع گوناگونی از تحلیل‌ها همراه است. در الگوی پیشنهادی نیز مرحله یادگیری شامل تحلیل هدف، تحلیل محیط، تحلیل مخاطب، تحلیل وظایف یادگیری، تحلیل محتوا و تحلیل فرایند دوره می‌باشد. این موارد در مشخص شدن نحوه دستیابی به اهداف تعیین شده مهم هستند چراکه هدف، محیط، مخاطب، وظایف یادگیری، محتوا و فرایند باید بر اساس اهداف اولیه تحلیل شوند. ساختار ارتباطی بین مرحله یادگیری و تمرکز در الگوی طراحی شده یادگیری استراتژیک دوسوتوان بیانگر چرخه تحلیل مداوم و تأثیر متقابل آن بر جهت‌گیری آموزش است. تحلیل و اعتبارسنجی صرفاً یک‌بار در ابتدای آموزش اتفاق نمی‌افتد بلکه به‌طور پیوسته و مداوم در فرایند طراحی دوره‌های مبتنی بر یادگیری استراتژیک دوسوتوان جریان داشته و ممکن است جهت‌گیری سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

مرحله تمرکز شامل دیدگاه و انتخاب‌های استراتژیک سازمان است. دیدگاه که از آن به دورنما، منظر، آینده متصور و یا آینده آرمانی و مطلوب نیز نام برده می‌شود، توصیفی است از شرایط آینده و به‌عبارت‌دیگر، تصویری است از وضعیت آینده یک مجموعه، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست‌یافته باشد. شروع استراتژی با چشم‌انداز استراتژیک است اما بعضی از سازمان‌ها اول

وضع موجود را نگاه می‌کنند بعد آینده را طراحی می‌کنند و سپس تحلیل شکاف می‌کنند اصالت را به وضع موجود داده و تأثیر گذشته بر آینده را تحلیل می‌کنند؛ اما دسته دوم شرکت‌هایی هستند که اول وضع آینده را طراحی می‌کنند بعد وضع فعلی را بررسی می‌کنند بعد تحلیل شکاف صورت می‌گیرد این‌گونه سازمان‌ها اصالت را به وضع آینده می‌دهند. این‌گونه سازمان‌ها وضع موجود را عوض می‌کنند که به آن تغییر تحول‌آفرین گفته می‌شود. فرایند یادگیری استراتژیک طراحی شده است تا اطمینان حاصل شود که انتخاب‌های سازمان بر اساس بینش و نه حدس و گمان است و سازمان هوشمندانه‌ترین انتخاب ممکن را خواهد داشت.

در مرحله اجرا سازمان شروع به اجرای آموزش می‌کند و از روش‌های مختلف ارائه استفاده می‌کند و در این زمان طرح اجرا و استخراج می‌شود و نقش افراد باید مشخص شود. این مرحله شامل به‌کارگیری روش‌های تلفیقی، تسهیل‌سازی، مشاوره، پشتیبانی فنی و آموزشی، ارزشیابی تکوینی و بازخورد می‌باشد. مدرسان اعضای تیم پشتیبان لازم است همچنان تا انتهای دوره کارکنان را مورد پشتیبانی قرار دهند. این پشتیبانی در ابتدای شروع دوره معمولاً متمرکز بر نحوه ثبت‌نام و یادگیری در دوره می‌باشد، در طول دوره شامل نظارت بر مشارکت یادگیرندگان، تسهیل جریان دانش درون شبکه و ایجاد شبکه‌های یادگیری و در انتهای دوره شامل ارزیابی فراگیران، نظارت بر سنجش همتایان، تهیه گواهینامه و غیره می‌باشد. برای انجام این مرحله بهتر است موارد زیر مدنظر قرار گیرد. دعوت از متخصصان خبره جهت شرکت در جلسات هم‌زمان حضور مستمر در جلسات هم‌زمان و غیرهم‌زمان، مشارکت و نظارت مستمر بر مباحث دوره. به طور کلی در این مرحله سازمان به دنبال پیاده‌سازی و دریافت بازخورد است. سازمان برنامه بهبود شخصی خود را پیاده‌سازی می‌کند، فرصت‌هایی برای بیان و اقدام اعتقاد رهبری خود را جستجو می‌کند، به‌طور مستمر عملکرد خود را ارزیابی می‌کند و در جستجوی بازخورد از دیگران می‌باشد.

نظر خبرگان در این پژوهش نیز به اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های اصلی تشکیل‌دهنده آن صحنه گذاشته که این نشان از گرایش بالای یادگیری استراتژیک دوستوان در سازمان‌های نظامی می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد با توجه به اهمیت یادگیری استراتژیک دوستوان در کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها و عنایت به الگوی ارائه‌شده (شکل ۱) در این پژوهش سازمان‌ها و مسئولین یعنی مدیران به ابعاد الگو توجه نموده و با توجه به محیط سازمانی که در آن مشغول هستند استراتژی و آینده سازمان را با حساسیت به این مفاهیم تنظیم نمایند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی یادگیری استراتژیک دوستوان در قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء انجام گرفت. یادگیری استراتژیک یک فرایند مبتنی بر یادگیری برای ایجاد و اجرای استراتژی‌های دستیابی به موفقیت است. برخلاف استراتژی سنتی که هدف آن ایجاد یک‌بار تغییر است، یادگیری استراتژیک، انطباق مستمر را به وجود می‌آورد. با توجه به تنوع و گستردگی در حیطه آموزش و یادگیری و ضرورت توجه به نوآوری‌های جدید مدل‌های یادگیری ارائه‌شده در بخش‌های نظامی نمی‌توانند تمام جوانب یادگیری سازمان در پوشش دهند و سازمان را در نوسازی استراتژی‌های خودیاری دهند. در این پژوهش سعی شد تا با استفاده از نظرات خبرگان حوزه یادگیری و مدیریت استراتژیک در قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء و روش‌شناسی نظریه داده بنیاد، الگوی یادگیری استراتژیک دوستوان جهت درک ماهیت یادگیری استراتژیک دوستوان و ابعاد و مؤلفه‌های آن طراحی شود.

الگوی طراحی‌شده در این تحقیق براساس دید و نظر خبرگان حوزه یادگیری و آموزش طراحی‌شده است. الگوی یادگیری استراتژیک دوستوان تمام فرایندهای یادگیری که جهت مدیریت یادگیری استراتژیک دوستوان موردنیاز است را تعریف کرده است. الگوی ارائه شده در پژوهش حاضر شامل دو بعد و چهار فعالیت اصلی است که هر یک از فعالیت‌ها نیز دارای مؤلفه‌هایی هستند. ابعاد اصلی عبارت‌اند از: تدوین استراتژی و پیاده‌سازی استراتژی. چهار فعالیت اصلی الگوی یادگیری استراتژیک دوستوان نیز عبارت‌اند از: یادگیری، تمرکز، هماهنگی و اجرا. هر یک از این فعالیت‌ها به صورت دو به دو با یکی از ابعاد یادگیری دوستوان

متناظر هستند. به طوری که فعالیت‌های یادگیری و تمرکز متناظر با یادگیری اکتشافی و فعالیت‌های هماهنگی و اجرا متناظر با یادگیری انتفاعی هستند. لازم به ذکر است که فعالیت‌های چهارگانه مذکور به صورت پیوسته عمل می‌کنند و جدا کردن آنها فعالیت‌ی غیرممکن است. برای هر یک از انواع یادگیری دوستوان چهار مؤلفه اصلی در نظر گرفته شده است. یادگیری اکتشافی شامل مؤلفه‌های تعاملات بین سازمانی، رقابت، الگوبرداری و مدیریت دانش می‌باشد. یادگیری انتفاعی نیز شامل مؤلفه‌های فرهنگ، آموزش‌های متمرکز، مشارکت و نیروی انسانی می‌باشد. علاوه بر مؤلفه‌های جداگانه برای هر یک از ابعاد یادگیری دوستوان تعدادی از مؤلفه‌های مشترک نیز شناسایی شد که عبارت‌اند از: ساختار سازمان، هویت سازمان و چشم‌انداز سازمان. الگوی یادگیری استراتژیک دوستوان دارای چرخه‌ای پویاست که فعالیت‌ی به نام رهبری بر سایر فعالیت‌ها احاطه دارد. موضوع یادگیری سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و بازبینی قرار گرفته است ولی نگاه دوجانبه‌گرایانه به موضوع یادگیری به عنوان یکی از شروط لازم و نه کافی برای بسط یادگیری استراتژیک دوستوان در سازمان می‌باشد، که کمتر به آن پرداخته شده است. بنابراین پژوهش صورت گرفته با توجه به اینکه اولین کار تحقیقی در حوزه یادگیری استراتژیک دوستوان سازمانی در کشور می‌باشد، می‌تواند به عنوان مینا و الگویی برای فعالیت‌های پژوهشی در سازمان‌ها مدنظر قرار گیرد که ابعاد جدید الگو را کشف و توسعه دهند.

نظر خبرگان در این پژوهش نیز به اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های اصلی تشکیل‌دهنده آن صحنه گذاشته که این نشان از گرایش بالای یادگیری استراتژیک دوستوان در سازمان‌های نظامی می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد با توجه به اهمیت یادگیری استراتژیک دوستوان در کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها و عنایت به الگوی ارائه‌شده (شکل شماره ۱) در این مقاله سازمان‌ها و مسئولین یعنی مدیران به ابعاد الگو توجه نموده و با توجه به محیط سازمانی که در آن مشغول هستند استراتژی و آینده سازمان را با حساسیت به این مفاهیم تنظیم نمایند.

## منابع

- استراوس، آنسلم، کوربین، جولیت. (۲۰۰۷). اصول تحقیق کیفی نظریه زمینه‌ای، ترجمه بیوک محمدی. (۱۳۸۵)، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- بازرگان، عباس. (۱۳۹۵). ارزشیابی آموزشی: مفاهیم، الگوها و فرایندهای عملیاتی. تهران: انتشارات سمت
- سیدنقوی، میرعلی و کوشکی جهرمی، علی‌رضا. (۱۳۹۳). الگوی هم‌ردیفی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی جهت توسعه یادگیری دوجانبه در سازمان. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، (۱).
- Ahuja, G, & Katila, R. (2004). Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 887-907.
- Anand, J, Mesquita, L. F, and Vassolo, R. S. (2009). The dynamics of multimarket Competition in exploration and exploitation activities. *Academy of Management Journal*, 52(4), 802-821.
- Argyris, C and Schon, D.A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.
- Bierly III, P. E, & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(4), 493-516.
- Butler, C., Kenny, B., & Anchor, J. (2000). Strategic alliances in the European defense industry. *European Business Review*, 12(6), 308-322.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Crossan, M. M, & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic management journal*, 24(11), 1087-1105.
- Doz, Y. L, & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.
- Lackner, H., Güttel, W. H., Garaus, C., Konlechner, S., & Müller, B. (2011). Different ambidextrous learning architectures and the role of HRM systems. DRUID, Copenhagen Business School, Denmark.

- Farjun, M. (2010). "Beyond dualism Stability and change as a dualism". *Academy of Management Review*, 35(2): 202-225.
- Guttel, W. H, Garaus, C. Konechner, S. Lackner, H and Muller, B. (2011). "Heads in the Clouds Feet on the Ground: A Process Perspective in Organizational Ambidexterity". Working Paper 2011. Johannes Kepler University Linz, Austria. 47. 676-706
- Idris, W. M. S, & Al-Rubaie, M. T. K. (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70.
- Lavie, D, Stettner, U & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Li, Y, Vanhaverbeke, W, & Schoenmakers, W. (2008). Exploration and exploitation in innovation: Reframing the interpretation. *Creativity and innovation management*, 17(2), 107-126.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ. Sci.* 2 71-87.
- Mello, J & Flint, D. (2009). 'A refined view of Grounded Theory and its application to logistics research', *Journal of Business Logistics*, 30(1), 107-125.
- O'Reilly, C, & Tushman, M. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4): 324-338.
- Prieto, I. M, Revilla, E, & Rodríguez-Prado, B. (2009). Managing the knowledge paradox in product development. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 157-170.
- Simsek, Z, Heavey, C, Veiga, J. F, and Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
- Sirén, C. A. (2012). Unmasking the capability of strategic learning: a validation study. *The Learning Organization*, 19(6), 497-517.
- Thomas, J.B, Clark, S.M. and Gioia, D.A. (2000). "Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes", *The Academy of Management Journal*, Vol. 36 No. 2, pp. 239-70.