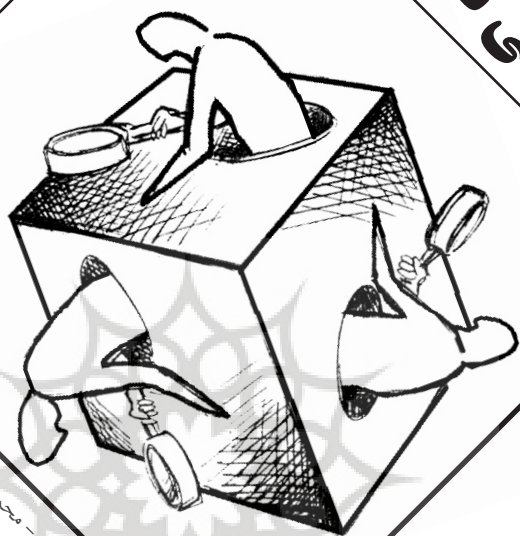


# آسیب شناسی تحقیق و توسعه در سازمانهای دولتی



دکتر عباس عرب مازار - محمدتقی جمشیدی - ابوالفضل صالحیان عمران

ژوبشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

## چکیده

امروزه برای تسریع رشد و توسعه اقتصادی و رسیدن به حداقل های توسعه یافتگی، پژوهش از نیازمندی های پایه به شمار می رود. در همین راستا، در سالهای اخیر سازمانهای دولتی اقداماتی را به منظور توسعه کمی و کیفی امر پژوهش انجام داده اند که در این مسیر با چالشها و موانعی نیز روبه رو شده اند. این مقاله ضمن بررسی شاخص های پژوهش در سالهای اخیر و چشم انداز آن در برنامه چهارم توسعه کشور، به چالشهای پیش روی واحدهای تحقیق و توسعه در سازمانهای اجرایی، به ویژه بانکها می پردازد. اعتماد و باور ضعیف مدیریت سازمان به امر تحقیق، ضعیف بودن پژوهش های انجام شده توسط محققان خارج از سازمان، مشکلات جذب و نگهداری نیروهای کیفی در بخش پژوهش، عدم مقبولیت واحدهای تحقیقاتی از طرف سایر واحدهای اجرایی سازمان، ساختار سازمانی نامناسب واحدهای تحقیق و توسعه و ... به عنوان مهم ترین چالش های پیش روی تحقیقات در سازمانهای دولتی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته اند. در پایان نیز به منظور برطرف کردن و یا کاهش چالش های پیش روی تحقیقات در سازمان های دولتی و اجرایی، پیشنهادها و راهکارهای اجرایی ارائه شده است.

## مقدمه

براساس بند ۲۶ قانون بودجه سال ۱۳۸۷ کل کشور، شرکت‌های دولتی موضوع ماده ۱۶۰ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، بانکها و مؤسسات انتفاعی وابسته به دولت، موظف شده‌اند دست‌کم یک درصد از درآمد عملیاتی خود را صرف امور پژوهشی کنند.

بانکها نیز همانند بسیاری از سازمانها، با توجه به رشد شتابان فناوری‌های اطلاعاتی و توسعه شبکه‌های ارتباطی در سال‌های اخیر، تغییر و تحولات نوینی را در فضای شبکه بانکی کشور تجربه کرده‌اند. گسترش دامنه رقابت میان بانکها و افزایش سطح دانش و آگاهی مشتریان، موجب شده است تا بانکها با اتخاذ استراتژی تمایز، تنوع‌گرایی و ارائه خدمات متنوع و متمایز را در سرلوحه فعالیت‌های خود قرار دهند. نوآوری و ارائه خدمات جدید بانکی و رفع مشکلات و نارسایی‌های موجود، نیازمند وجود مراکز و واحدهای توانمند تحقیق و توسعه در بانکهاست.

تاکنون نظریه‌ها و دلایل مختلفی از سوی صاحب‌نظران در مورد چالش‌های پیش‌روی تحقیق و پژوهش ارائه شده است که به طور عمده از بعد کلان موضوع، به این مسأله نگرسته‌اند؛ دلایلی از جمله کارا نبودن ساختار نظام تحقیقات، شرایط نامناسب سیاسی و فرهنگی، مدیریت ضعیف مؤسسات علمی و پژوهشی، نبود سیستم کارآمد اطلاع‌رسانی و تبادل علمی، اعتبارات ناکافی تحقیقات، نادرست بودن ساختار نظام آموزش، به‌ویژه آموزش عالی، انگیزه ضعیف پژوهشگران و محققان، ساختار سازمانهای دولتی و ... که به طور عمده فارغ از مسائل درون‌سازمانی مراکز تحقیق و توسعه، به چالش‌های پژوهش و تحقیقات در سازمانها و در سطح ملی پرداخته‌اند (سعیدی‌راد، ۱۳۸۵). اگرچه نمی‌توان ارتباط تنگاتنگ بین این دو سطح (سطح ملی و سطح سازمانی) را انکار کرد، اما لازم است تا بررسی بیشتری در مورد چالش‌های پیش‌روی تحقیقات در سازمانهای دولتی و با تمرکز بر مسائل پیش‌روی واحدهای تحقیق و توسعه در این سازمانها انجام داد.

## ۱. تعریف تحقیق و انواع آن

تحقیق در اصطلاح، به علم و فن یا حرفه‌ای اطلاق می‌شود که در اثر آن مجهولاتی در حوزه‌های علمی، اقتصادی یا اجتماعی روشن و نمایان می‌شود. تحقیق را می‌توان مجموعه فعالیت‌ها دانست که پژوهشگر با استفاده از آنها به واقعیت پی برده و روش‌های تحقیق ابزارهای دستیابی به این واقعیات‌اند (مدیریت واحدهای تحقیق و توسعه، ۱۳۸۵).

فعالیت‌های تحقیق و توسعه (R&D) سه نوع تحقیق را پوشش می‌دهند که عبارتند از: تحقیقات پایه، تحقیقات کاربردی و تحقیقات توسعه‌ای. تحقیقات پایه عبارت است از تحقیقات ابتدایی که برای کسب دانش علمی جدید انجام می‌گیرد. تحقیقات پایه، یافته‌های علمی را در قالب قوانین کلی و با استفاده از طرحها و نظریه‌های تبیینی پایه‌ریزی می‌کنند. نتایج تحقیقات پایه‌ای به طور کلی دارای ارزش مبادلاتی نیست و معمولاً در نشریات علمی چاپ می‌شود یا به نهادها و دانشگاه‌های متقاضی این نتایج، ارسال می‌شود.

تحقیقات کاربردی به منظور تعیین کاربردهایی در به کارگیری یافته‌های تحقیقات پایه و یا به منظور تعیین روش‌های جدید یا راه‌های به‌دست‌آوردن برخی هدفهای خاص از پیش‌تعیین‌شده، انجام می‌شود. این نوع تحقیق، با در نظر گرفتن دانش موجود و وسعت آن، به منظور حل مشکلات معین به اجرا در می‌آید.

تحقیقات توسعه‌ای به منظور توسعه تجربی عبارت از کاربرد دانش به منظور تولید مواد، ابزار، محصولات، فرایندها، روشها و همچنین تولید و ارائه خدمات جدید و یا خیلی پیشرفته است. سهم تحقیقات توسعه‌ای را می‌توان در ارتباط تنگاتنگ آن با قابلیت‌های فناورانه هر کشور سنجید. برای افزایش توانمندی‌های فناورانه توجه به تحقیقات توسعه‌ای با اتکا به نقش بنگاه‌های بزرگ، ضروری است.

## ۲. شاخص‌های پژوهش

شاخص‌های مختلفی برای تحلیل وضعیت پژوهش در یک کشور وجود دارند؛ عمده‌ترین شاخص‌های تحلیل و سنجش وضعیت پژوهش عبارتند از:

## ۲-۱. نسبت اعتبارات تحقیقاتی به تولید ناخالص ملی:

شاخص اعتبارات تحقیقاتی، هرچند به تنهایی و جدای از سایر شاخص‌های تحقیقاتی نمی‌تواند گویای وضعیت تحقیقات کشور باشد، اما به عنوان نیروی محرکه موتور تحقیقات کشور، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از همین روست که سهم اعتبارات تحقیقاتی از درآمد ناخالص ملی در کشورهای مختلف، همواره به عنوان یک شاخص مهم توسعه‌یافتگی مورد توجه قرار می‌گیرد (سعیدی‌راد، ۱۳۸۵).

طبق برنامه چهارم توسعه و سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، انتظار می‌رفت که اعتبارات تحقیقاتی در سال ۱۳۸۵ به ۱/۵ درصد تولید ناخالص ملی برسد، اما این سهم در بودجه تحقیقات به ۰/۴۵ درصد در لایحه بودجه و ۰/۴۱ درصد در قانون بودجه سال ۱۳۸۵ پیش‌بینی شد. همچنین سهم پژوهش از تولید ناخالص ملی در سال ۱۳۸۴، ۰/۶۷ درصد بود که طبق برنامه چهارم توسعه باید به ۱/۲ درصد از تولید ناخالص ملی می‌رسید که این امر تحقق نیافت.

اعتبارات تحقیقاتی کل کشور در لایحه بودجه سال ۱۳۸۷، در حدود ۰/۶۵ درصد از تولید ناخالص داخلی را به خود اختصاص داده است. این در حالیست که در سال ۱۳۸۸ شاهد کاهش اعتبارات تحقیقاتی از تولید ناخالص ملی هستیم؛ به طوری که نسبت مذکور در لایحه بودجه سال ۱۳۸۸ به ۰/۵۹ درصد کاهش یافته است.

گفتنی است، طبق بند (ه) ماده ۴۶ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، دولت موظف است به منظور برپاسازی نظام جامع پژوهش و فناوری، به میزان حداقل دو درصد تولید ناخالص داخلی، از محل اعتبارات عمومی دستگاه‌های اجرایی و یک درصد درآمد عملیاتی شرکت‌های دولتی، بانکها (به استثنای سود سپرده‌های بانکی) و مؤسسات انتفاعی وابسته به دولت و بخش غیردولتی، تا پایان برنامه چهارم، در جهت پژوهش‌های مأموریت‌گرا و تقاضامحور، سرمایه‌گذاری کند.

## ۲-۲. شاخص تعداد پژوهشگران (در یک میلیون نفر جمعیت):

شاخص عمده دیگری که در ارزیابی سطح تحقیقات کشور مورد استفاده قرار می‌گیرد و حتی یکی از معیارهای توسعه‌یافتگی نیز محسوب می‌شود، شاخص نیروی انسانی یا به دیگر تعبیر، همان شاغلان در بخش تحقیقات است؛ به عبارت دیگر، هر چه تعداد محققان و تکنسین‌های شاغل در بخش‌های تحقیقاتی کشور بیشتر باشد، در آن جامعه تحقیق و توسعه از جایگاه مطلوب‌تری برخوردار است. بر اساس استانداردهای جهانی، پژوهشگر به کسی گفته می‌شود که در یک واحد رسمی پژوهشی مشغول است و دست کم مدرک کارشناسی دارد.

در سال ۱۳۸۴ و ۱۳۸۵ این شاخص به ترتیب به ۷۰۰ و ۹۰۰ پژوهشگر در یک میلیون نفر جمعیت رسیده است. البته طبق جهت‌گیری‌های برنامه چهارم توسعه قرار است تعداد پژوهشگران از ۴۵۰ نفر در یک میلیون در برنامه سوم به دو هزار نفر در یک میلیون نفر جمعیت برسد. این در حالیست که طبق آمار، در اکثر کشورهای توسعه‌یافته برای هر یک میلیون نفر، ۵ هزار پژوهشگر، تقریباً معادل ۱۰ برابر ایران وجود دارد؛ البته متوسط جهانی تعداد پژوهشگر در هر یک میلیون نفر جمعیت ۱۴۰۰ نفر است.

### ۳. چالش‌های پیش‌روی واحدهای تحقیق و توسعه در سازمانهای دولتی

تحقیق و پژوهش در ایران، به ویژه در سازمانهای دولتی، همگام با سایر معیارهای توسعه از رشد مطلوبی برخوردار نبوده است که تاکنون نظریه‌ها و دلایل مختلفی از سوی صاحب‌نظران در این مورد ارائه شده است که به طور عمده از بعد کلان، به این مسأله نگریده‌اند؛ اگرچه نمی‌توان ارتباط تنگاتنگ بین این دو سطح (سطح ملی و سطح سازمانی) را انکار کرد، اما لازم است تا بررسی جزئی‌تری در مورد چالشهای پیش‌روی تحقیقات در سازمانهای دولتی و با تمرکز بر مسائل پیش‌روی واحدهای مسئول تحقیقات در این سازمانها، انجام داد.

با توجه به ساختار سازمانهای دولتی

و ویژگی‌های خاص حاکم بر آن، تحقیق و پژوهش در این سازمانها نتوانسته است جایگاه واقعی خود را پیدا کند که در این میان، خدماتی بودن بسیاری از این سازمانها نیز مزید بر علت شده است. در ادامه تلاش شده است تا عمده‌ترین چالش‌های پیش‌روی واحدهای تحقیق و توسعه در سازمانهای دولتی، به ویژه بانکها مورد بحث و بررسی قرار گیرد. در مورد علل و عوامل رشد و توسعه نامطلوب پژوهش در سازمانهای دولتی دلایل مختلفی از سوی محققان مطرح شده است که با توجه به تجربیات نگارندگان در واحدهای تحقیقاتی سازمانهای دولتی، از این موارد می‌توان به عنوان مهم‌ترین چالشهای پیش‌روی تحقیقات در سازمانهای دولتی

دلیل شناخت ناکافی نسبت به سیستم‌های اجرایی سازمان و تجربه ناکافی در حوزه تخصصی، نمی‌تواند پیشنهادها کاربردی مفیدی ارائه دهند (کاوه، ۱۳۸۳: ۲).

به نظر می‌رسد، به وجود نیامدن باور به پژوهش بین مدیران و مسئولان مربوطه، همچنین بی‌توجهی و بی‌اعتمادی مدیران سازمانها نسبت به دستاوردهای پژوهشی و شکافهای نگرشی و ارتباطی میان مدیران و محققان در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های مختلف، بی‌اعتمادی غالب مدیران کشور نسبت به نقش و اهمیت تحقیقات را موجب شده است. همچنین تا زمانی که نیاز به نتایج تحقیقات و اعتماد به تاثیرگذاری آن بر تصمیم‌گیری‌ها در میان مدیران عالی سازمانها احساس نشود، امید چندانی به ارتقای جایگاه واحدهای تحقیق و توسعه وجود ندارد. البته زمان‌بر بودن طرحهای تحقیقاتی، کاربردی نشدن آنها در سطح عملیاتی سازمان و تعجیل مدیران برای استفاده از نتایج آن، در شکل‌گیری این روابط بی‌تاثیر نبوده است.

۲-۳. غیرمرتبط بودن رشته تحصیلی و سابقه تخصصی مدیران واحدهای تحقیقاتی

رشته تحصیلی و پیشینه تخصصی مدیران واحدهای تحقیقاتی نیز یکی از عوامل مؤثر در کارایی و اثربخشی واحدهای پژوهشی است. به نظر می‌رسد، بهتر است مدیران کلان پژوهش کشور ما از میان متخصصان میان‌رشته‌ای که دست کم به دو رشته آشنا باشند، انتخاب شوند. این مورد برای تمام پستهای پژوهشی که در زیرمجموعه آنها رشته‌هایی غیر از رشته تخصصی مدیر پژوهشی وجود داشته باشد، صادق است. پس، اشتغال مدیران کلان بدون تخصص‌های میان‌رشته‌ای نیز یکی از مشکلات پژوهش است (جوادی، ۱۳۸۴: ۱).

در مورد انتخاب مدیران واحدهای تحقیق و توسعه، مشکل دیگری نیز وجود دارد. تجربیات نشان داده است، اگر مدیران واحدهای تحقیق و توسعه از داخل سازمان انتخاب شوند، این مشکل وجود دارد که این افراد، با وجود برخورداری از

بیشتر پژوهشهای مربوط به آسیب‌شناسی تحقیق و توسعه در سازمانهای ایرانی به ابعاد کلان قضیه نگریده‌اند و کمتر این موضوع را از موضع درون سازمانی بررسی کرده‌اند.

نام برد:

۱-۳. اعتماد و باور ضعیف مدیریت سازمان به امر تحقیق  
مهم‌ترین گام در راه پیدایش و گسترش واحدهای تحقیق و توسعه در سازمانها، باور مدیران عالی سازمان به مفیدبودن امر پژوهش است. حمایت مدیران عالی سازمان از امر تحقیق و اهمیت قائل شدن برای نتایج و پیشنهادها تحقیقات صورت‌گرفته، نه تنها برای پیشرفت و تعالی آن سازمان حیاتی و ضروری است، بلکه این امر تاثیر قابل‌توجهی نیز در شکل‌گیری تصویر ذهنی سایر واحدهای اجرایی آن سازمان نسبت به امر تحقیق و توسعه دارد. اکثر مدیران بر این باورند: محققانی که در داخل سازمان به امر تحقیق می‌پردازند، به

سوابق تخصصی، از سابقه پژوهشی کمی برخوردار بوده، آشنایی اندکی با انجام تحقیقات دارند. همچنین اگر این مدیران از خارج سازمان انتخاب شوند، به دلیل عدم عضویت رسمی و طولانی در آن سازمان، این افراد از سوی مجموعه کمتر مورد پذیرش واقع شده، از نفوذ و مقبولیت لازم برخوردار نخواهند شد.

### ۳-۳. ضعف پژوهش‌های انجام‌شده توسط محققین خارج از سازمان‌ها (مشکلات برون‌سپاری طرح‌ها)

در برخی مواقع، مدیریت سازمان یا مدیریت واحد تحقیق و توسعه ممکن است به این نتیجه برسد که برخی از نیازها و طرح‌های مطالعاتی خود را می‌تواند از راه خرید خدمت یا برون‌سپاری به انجام برساند. برون‌سپاری به مفهوم استفاده از امکانات تحقیقاتی بیرون از سازمان، نظیر: عقد قرارداد با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی و یا استفاده از خدمات محققان منفرد است. اگرچه برون‌سپاری برخی از طرح‌ها مزایای ویژه خود را دارد، ولی این امر با مشکلاتی نیز همراه است.

محققان خارج از سازمان، چند دسته‌اند. در حالت نبود شرکت‌های تحقیقاتی تخصصی شناخته‌شده و رتبه‌بندی‌شده دانشگاهی یا غیردانشگاهی، به این موارد می‌توان اشاره کرد:

**گروه اول)** استادان دانشگاه‌های معتبر که به‌گونه انفرادی انجام کار تحقیق را به‌عهده می‌گیرند؛

**گروه دوم)** فارغ‌التحصیلان جوان و کم‌تجربه که به‌گونه انفرادی یا بعضی از آنها چند نفر هم‌رشته، انجام کار تحقیق را عهده‌دار می‌شوند؛

**گروه سوم)** شرکت‌های تازه‌شکل‌گرفته، ترکیبی از استادان و فارغ‌التحصیلان جوان. هر یک از گروه‌های یاد شده مشکلات ویژه خود را دارند.

تحقیقات گروه اول، اگرچه ممکن است از نظر مرور سابقه علمی و روش تحقیق علمی بسیار قوی عمل کنند، ولی به‌واقعیات پیش‌روی سازمان توجهی نشان نداده، یا اینکه محقق قادر به کاربردی کردن آن در سطح واحدهای عملیاتی سازمان ندارد. در ضمن اکثر این تحقیقات به دلیل تیمی نبودن از نگرش یک‌بعدی برخوردار

است.

گروه دوم که غالباً قیمت‌های کمتری را برای انجام تحقیق پیشنهاد می‌کند و برای سازمان‌های دولتی (به ویژه آنهایی که هدف‌شان انجام تحقیق است و نه استفاده از نتایج آن) بسیار مناسب به نظر می‌آید. به نظر می‌رسد تحقیق انجام‌گرفته حتی از کیفیت علمی لازم برخوردار نیست و در بهترین شرایط محقق با مراجعه به منابع محدود در اینترنت، تلاش می‌کند تا یک کار خارجی را بدون بومی‌سازی، کپی و اجرا کند.

گروه سوم، گروهی است که مؤسسات اجرایی شناخت کافی از آنها ندارند و این نگرانی نیز در این سازمانها وجود دارد که اطلاعات سازمان آنها توسط این شرکت‌های تحقیقاتی به سازمانهای رقیب (یا نظارتی) منتقل شود. تازه‌کار بودن، چندشغله‌بودن، محدودبودن تخصص‌ها و هزینه بالاسری بالا، از دیگر ویژگی‌ها و مشکلات محققان گروه سوم است.

همچنین سه گروه یاد شده، روشها و استانداردهای مطالعات و تحقیقات کاربردی به منظور مفیدبودن و تاثیرگذار در فرایند تصمیم‌گیری مدیران را نمی‌دانند.

### ۳-۴. مشکلات جذب و نگهداری نیروهای کیفی در بخش پژوهش

در سازمانهای دولتی با توجه به مقررات اداری و ضوابط دست و پاگیر، نبود آیین‌نامه استخدامی ویژه محققان و محدودیت‌های موجود در مورد پرداختها و انگیزاننده‌ها برای محققان و نبود سیستم و ساز و کاری مدون برای ارتقا و پرورش محققان، متأسفانه جذب و نگهداری نیروهای کیفی را با مشکل روبه‌رو می‌سازد. همچنین نگهداری نیروهای انسانی با تحصیلات عالی، بنا به دلایلی که در پی می‌آید، مشکل است:

● نبود انگیزه‌های مالی کافی در سازمانهای دولتی،

● علاقه به تدریس در نیروهایی با سطح تحصیلات دکترا،

● چندشغله بودن یا شغل دوم داشتن.

از طرف دیگر، استفاده از نیروهای انسانی با تحصیلات متوسط و بدون تجربه، مشکل آموزش و بعد از یادگیری، مشکل نگهداری و حفظ نیرو را به دنبال

دارد.

با توجه به این مشکلات، در سال ۱۳۸۴ آیین‌نامه جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شد. به موجب این آیین‌نامه، نخبگان برای استخدام در دستگاه‌های اجرایی از شرکت در آزمون استخدام ادواری و شرط انتشار آگهی معاف هستند. همچنین میزان حق تحقیق و حق تالیف و ترجمه و حق حضور در جلسه برای مشمولان این آیین‌نامه، ۵۰ درصد بیشتر از سایر مستخدمان دولت است. همچنین تسهیلاتی برای خرید خودرو و مسکن برای آنان در نظر گرفته شده است، اما اینکه این آیین‌نامه در عمل تا چه حد محقق شده است، جای بررسی دارد. البته به نظر می‌رسد تدوین آیین‌نامه‌ای برای حمایت از محققان و پژوهشگران سازمان‌های اجرایی نیز، ضروری باشد.

### ۳-۵. عدم مقبولیت واحدهای تحقیقاتی از طرف سایر واحدهای اجرایی سازمان

مدیران میانی و رؤسای سازمانهای دولتی بر این باورند که عدم آشنایی پژوهشگران فعال در سازمانها با جزئیات عملیات و هدفهای سازمان، موجب می‌شود تا پژوهشها کاربردی نباشد. بنابراین به طور عملی استفاده‌ای هم در سازمان نخواهد داشت. این امر بی‌اعتمادی و عدم مقبولیت واحد پژوهشی را در میان سایر واحدهای سازمان به همراه خواهد داشت. بنابراین واحدهای اجرایی سازمان غالباً به نتایج و پیشنهادها مطرح‌شده در طرحهای تحقیقاتی بی‌توجه بوده و زیر بار آن نمی‌روند و نتایج حاصله از طرحهای تحقیقاتی را غیرکاربردی می‌دانند. این دلایل نیز می‌توانند در شکل‌گیری ذهنیت یاد شده در میان واحدهای اجرایی سازمان تاثیرگذار باشند. این دلایل عبارتند از:

● عدم وجود بدنه کارشناسی قوی در واحد تحقیقاتی،

● آشنایی ناکافی پژوهشگران با سایر بخشهای سازمان (به دلیل عدم تجربه در واحدهای دیگر و کمی سابقه کار)،

● دیربازده بودن طرح‌های تحقیقاتی.

● تعجیل مدیران برای استفاده از نتایج تحقیقات (بعضاً به علت علاقه به چیدن میوه‌های آن در دوره کوتاه مدیریت خود)،



● اطلاع‌رسانی ناکافی در مورد فعالیت‌های تحقیقاتی،  
 ● آشنایی ناکافی واحدهای اجرایی با نیازهای مشتریان و لزوم دستیابی به آنها از راه روش‌های علمی،  
 ● عدم احساس نیاز به تحقیق و پژوهش توسط مدیران میانی و عالی سازمان، به عنوان بستر تصمیم‌گیری درست و قابل اعتماد،  
 ● عدم آشنایی بدنه کارشناسی با امور تحقیق و پژوهش در سازمانهای خود،  
 ● توجه‌پذیر نبودن هزینه‌های ظاهراً بالای تحقیقات، برای مدیریت میانی و ارشد سازمان.  
 ۳-۶. ساختار سازمانی نامناسب واحدهای تحقیقاتی

در اکثر واحدهای تحقیقاتی سازمانهای خدماتی، با توجه به محورهای اصلی فعالیت سازمان، ساختار سازمانی از چند گروه ثابت، که هر یک شامل چند کارشناس هستند، تشکیل شده‌اند که بعضاً کارشناسان در مورد آن فعالیت خاص، از تجربه اجرایی کافی نیز برخوردار نیستند. هر یک از گروه‌ها نیز با توجه به عنوان خود، غالباً شرح وظایف مشخصی ندارند. این در حالیست که استفاده از ساختارهای سازمانی پویا با توجه به ماهیت فعالیت‌های سازمانهای اجرایی ضروری به نظر می‌رسد.

یکی دیگر از مواردی که در ساختار واحدهای تحقیقاتی از اهمیت فراوانی برخوردار است، جایگاه آن در ساختار سازمانی سازمانها و مؤسسات اجرایی است. با توجه به اهمیت جایگاه واحدهای تحقیقاتی در سازمانها، لزوم همفکری و هماهنگی با تمامی واحدهای سازمان، تاثیرپذیری واحدهای اجرایی از نتایج و پیشنهادهای تحقیق و جذب منابع مالی مورد نیاز، به نظر می‌رسد واحدهای تحقیقاتی بهتر است به طور مستقیم زیر نظر مدیر عالی (مدیرعامل) و یا یکی از مدیران ارشد سازمان (اعضای هیئت مدیره) قرار گیرند. همچنین برقراری ارتباط منظم و ارگانیک بین واحدهای تحقیقاتی و اجرایی

در سازمانها، ضروری به نظر می‌رسد. همچنین تعداد افراد شاغل در واحدهای تحقیقاتی سازمانها، از دیگر مواردی است که با توجه به اندازه سازمان و مأموریت آن و هدفهای در نظر گرفته شده برای واحد تحقیقاتی، متفاوت است. البته به نظر می‌رسد تعداد افراد شاغل در واحدهای تحقیقاتی با توجه به حجم پروژه‌های در دست اجرا و فعالیت‌های مورد نیاز، متغیر بوده، از انعطاف‌پذیری کافی برخوردار است.

۳-۷. ضعف سیستم اطلاع‌رسانی و دسترسی به آمار و اطلاعات و نتایج مطالعات و تحقیقات انجام شده

با توجه به نقش و اهمیت اطلاعات و آمار در امر تحقیقات، طراحی سیستم و شبکه اطلاع‌رسانی جامع و توانمند

برای رویارویی  
 با چالشهای درون سازمانی  
 تحقیق و توسعه  
 جاری کردن  
 فرهنگ تحقیق و توسعه  
 در تمامی سطوح سازمانی  
 یک راهکار موثر است.

ضروری به نظر می‌رسد. ضعف سیستم جمع‌آوری اطلاعات و اطلاع‌رسانی و نقص در روش طبقه‌بندی و نگهداری اطلاعات در سازمانهای دولتی و نبود بانک اطلاعاتی جامع، منسجم و در دسترس، به منظور آگاهی از نتایج مطالعات و تحقیقات انجام شده، موجب شده است تا بسیاری از پژوهشها با مشکل روبه‌رو شود. در کل، مشکلاتی که در این بخش وجود دارند، عبارتند از:

● نبود بانکهای اطلاعاتی پژوهش‌های کشور که به صورت آنلاین قابل دسترسی باشند،  
 ● واحدهای اجرایی در مورد ارائه اطلاعات به واحدهای تحقیقاتی مقاومت بسیاری

نشان می‌دهند،

● مشکل دسترسی به اطلاعات درست در داخل سازمانها نیز از مشکلات پژوهش است،

● نبود سابقه تحقیقاتی در موضوعات مطرح شده که باعث می‌شود با صرف وقت قابل توجهی یافته‌های دست دوم به دست آید،

● عدم ارائه برنامه‌های آموزشی مستمر به مخاطبان در مورد نتایج تحقیقات و مطالعات انجام گرفته.

۳-۸. بانک اطلاعاتی شرکتهای مشاور مطالعاتی در هر یک از حوزه‌های تخصصی

یکی دیگر از موانع پیش‌روی واحدهای تحقیق و توسعه در سازمانهای اجرایی، عدم دسترسی به بانک اطلاعاتی شرکتهای و مؤسسات مشاور مطالعاتی در هر یک از حوزه‌های تخصصی است که این امر برون‌سپاری طرحهای تحقیقاتی و یا استفاده از نظرات و مشاوره‌های تخصصی را مشکل می‌سازد. در این زمینه لازم است تا شرکتهای و مؤسسات مشاور مطالعاتی موجود از طرف یک نهاد رسمی، با ایجاد سایت اطلاع‌رسانی، اطلاعات و سوابق خود را به سازمانهای متقاضی ارائه کرده، رتبه‌بندی شوند.

۳-۹. فرایند طولانی تعیین اولویتهای بررسی و تصویب طرح‌های پیشنهادی و در نهایت ارزیابی طرح‌های انجام شده

یکی دیگر از موانع و مشکلات پیش‌روی واحدهای تحقیقاتی، فرایند طولانی تعیین اولویتهای پژوهشی سازمان است. برای تعیین اولویتهای پژوهشی سازمان لازم است تا تک تک واحدهای اجرایی اولویتهای پژوهشی خود را به واحد تحقیقاتی برای معرفی به مؤسسات علمی و مراکز تحقیقاتی اعلام دارند که این امر در عمل با مشکلاتی همراه بوده که در نهایت فرایندی طولانی را به همراه خواهد داشت. این مشکل از آنجا ناشی می‌شود که واحدهای اجرایی سازمان در انتقال مشکلات و نارسائی‌های خود که نیازمند انجام طرح مطالعاتی

است، با مشکل روبه‌رو بوده، درک درستی از موضوع مسئله ندارند. رفع این مشکل و دستیابی به دیدگاهی مشترک و علمی از بیان مسئله تحقیق که در عنوان طرح متجلی می‌شود، نیازمند برگزاری جلسات مشترکی بین کارشناسان واحدهای اجرایی و واحد تحقیقاتی است که این امر زمان‌بر خواهد بود.

یکی دیگر از فرایندهای زمان‌بر در انجام طرحهای مطالعاتی، بررسی و تصویب طرحهای پیشنهادی، به ویژه طرحهای برون‌سپاری شده است که این امر مستلزم بررسی‌های کارشناسانه واحد تحقیقاتی و انطباق آن با واقعیت‌های موجود در سازمان اجرایی است که این امر رفت و برگشت‌هایی را برای اصلاح طرح پیشنهادی به همراه دارد و به طور طبیعی زمان قابل‌توجهی را به خود اختصاص خواهد داد.

یکی دیگر از موانع پیش‌روی واحدهای تحقیقاتی، ارزیابی طرحهای مطالعاتی برون‌سپاری شده و میزان تحقق هدفهای اصلی طرح و انطباق آن با شرح خدمات طرح تحقیق است. با توجه به این نکته که واحد تحقیقاتی و واحد اجرایی مربوط به طرح تحقیقاتی طی انجام پروژه مطالعاتی برون‌سپاری شده، کمتر در جریان فعالیت‌های انجام‌شده طی تحقیق هستند، بنابراین در نهایت، در جلسه‌ای برای استماع گزارش مجری طرح حضور خواهند یافت که به طور عملی اتفاق ویژه‌ای در این جلسه رخ نخواهد داد. ارزیابی جزئی‌تر توسط کارشناسان واحد تحقیقاتی صورت خواهد پذیرفت که ممکن است ایرادهای طرح به مجری آن منتقل شود که برطرف کردن ایرادهای وارده می‌تواند بر کارایی تحقیق بیفزاید.

۱۰-۳. نبود مشارکت و همکاری واحدهای تحقیق و توسعه با واحدهای اجرایی در به کارگیری نتایج طرح‌ها

یکی دیگر از چالشهای پیش‌روی تحقیق و پژوهش در دستگاه‌های اجرایی و سازمانهای دولتی، به‌ویژه در مؤسسات پولی و مالی، قطع ارتباط و همکاری واحدهای تحقیق و توسعه با واحدهای اجرایی، پس از ارائه نتایج تحقیق و گزارش طرح به واحد اجراکننده است.

نبود تعریف فرایند کاربردی کردن نتایج مطالعات و تحقیقات از سوی محققان و نبود همکاری و مشارکت آنها در استقرار و به‌کارگیری نتایج، موجب خواهد شد تا بسیاری از پیشنهادها و راهکارهای عملی مطرح‌شده در طرح‌ها، رهاشده و مورد استفاده قرار نگیرند. همچنین، با توجه به اشراف محققان بر مسائل مطرح‌شده در طرح‌ها و مطالعات، این امر می‌تواند در اجرای اثربخش‌تر نتایج، تاثیرگذار باشد.

#### ۴. پیشنهادهای اجرایی

در این بخش تلاش خواهد شد تا با توجه به تجربیات موجود، راهکارها و پیشنهادهای اجرایی در راستای ارتقای جایگاه واحدهای تحقیق و توسعه در سازمان‌های اجرایی، به‌ویژه بانکها، ارائه شود. مهم‌ترین این پیشنهادها عبارتند از:

۴-۱. جاری کردن فرهنگ تحقیق و توسعه در تمام سطوح سازمانی  
فرهنگ تحقیق، مجموعه باورها و ارزشهایی است که در سازمان ایجاد می‌شود و همگان در سطوح مختلف سازمان به این باور مشترک می‌رسند که بهتر است مسائل و مشکلات سازمان را به شیوه علمی و تحقیقی حل کنند و پژوهش را مبنای تصمیم‌گیری خود قرار دهند. اعتماد و باور ضعیف مدیران عالی‌سازمان به امر تحقیق و عدم مقبولیت واحدهای تحقیقاتی از طرف سایر واحدهای اجرایی سازمان و بی‌توجهی یا کم‌توجهی آنها به نتایج تحقیق، تا حدود زیادی به جاری‌نبودن فرهنگ تحقیق و توسعه در سازمان برمی‌گردد.

با توجه به مطالب گفته شده، مدیران عالی سازمانها با همکاری واحدهای مرتبط، بایستی به تقویت فرهنگ تحقیق در سازمان خود بپردازند. ایجاد فرهنگ تحقیق و نهادینه کردن آن، نیازمند راهکارهایی همچون حاکم کردن روحیه کنجکاوی و جستجوگری در سازمان، پرورش و تشویق ایده‌پردازان و ارائه‌کنندگان پیشنهادها برای حل مشکلات، آموزش چگونه اندیشیدن به کارکنان و پرورش ذهنیت خلاق در مدیران است. همچنین انتشار خلاصه‌ای از نتایج و یافته‌های اصلی تحقیق در داخل سازمان، می‌تواند به این امر کمک شایانی

کند.

#### ۴-۲. طراحی ساختار سازمانی مناسب واحدهای تحقیق و توسعه

سازماندهی واحدهای تحقیق و توسعه باید به گونه‌ای باشد که زمینه‌های مشارکت تمام سطوح مدیریت از نظر تصمیم‌گیری برای اجرای پروژه‌ها و طرحهای مطالعاتی، به‌کارگیری نتایج، امکان دسترسی به منابع مورد نیاز و اطلاعات، انعطاف‌پذیری، پویایی و خلاقیت فراهم شود. یک روش پیشنهادی، استفاده از ساختار مشارکت‌جویانه متناسب با سطوح مختلف تصمیم‌گیری در فعالیت‌های تحقیق و توسعه است. این روش شامل این اجزا است (مدیریت واحدهای تحقیق و توسعه، ۱۳۸۵).

۱. شورای پژوهش (نظام تصمیم‌گیری):  
شورای پژوهش و تصمیم‌گیری متشکل از مدیر عامل، مدیران ارشد بانک و مشاوران علمی سازمان است که مدیر واحد تحقیق و توسعه دبیر آن خواهد بود. تصمیم‌گیری در مورد انتخاب و اجرای پروژه‌ها و تصمیم‌گیری در مورد استفاده و به‌کارگیری نتایج پروژه‌ها از، وظایف عمده این شورا هستند.

۲. واحد اجرایی (نظام مدیریت پروژه):  
در نظام اجرایی، پروژه‌های مطالعاتی انتخاب‌شده و مصوب برای اجرا به مدیران گروه‌ها یا پروژه‌های مطالعاتی ارجاع می‌شوند تا تدارکات لازم برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، تعیین تیمها (گروه‌های) تحقیق و اختصاص امکانات و منابع لازم صورت گیرد.

۳. نظام استقرار و به‌کارگیری نتایج پروژه‌ها:  
بعد از اجرای پروژه‌ها، نتایج تحقیقات برای به‌کارگیری و استفاده به شورای پژوهش (نظام تصمیم‌گیری) ارائه می‌شود و در صورت تصمیم نهایی مبنی بر به‌کارگیری نتایج تحقیق، واحد تحقیق و توسعه، همکاری لازم را تا اطمینان یافتن از استقرار و به‌کارگیری آن توسط واحد اجراکننده، به عمل خواهد آورد.

۴-۳. طراحی ساز و کار مناسب برای استفاده از توان بالقوه نیروهای داخلی سازمان در امر تحقیقات

وجود سرمایه انسانی با تحصیلات بالا و تجربه‌های ارزنده در واحدهای اجرایی

سازمان که چالش‌های بسیاری را در طول سالهای فعالیت خود از نزدیک لمس کرده‌اند، انگیزه‌هایی ایجاد می‌کند تا در کنار نیروهای محدود واحدهای تحقیق و توسعه، بتوان از این پتانسیل‌ها در راستای اثربخشی فعالیت‌های سازمان به صورت علمی بهره‌برداری کرد. در همین مورد لازم است تا ساز و کار و انگیزه‌های مناسب تدوین شود. توجه به انجام امر تحقیقات از سوی نیروهای داخلی سازمان از ابعادی این چینی دارای اهمیت است:

الف) محققان خارج از سازمان آشنایی کافی با مسائل و مشکلات داخل سازمان را نداشته و حل مشکلات سازمان با رویکرد کاملاً تئوریک و نظری، در پایان کار نتایج قابل استفاده با قابلیت عملیاتی شدن را برای سازمان ارائه نمی‌کنند.  
ب) پیشنهادهای اجرایی ارائه شده در طرحها منتج از یافته‌های علمی دانشگاهیان در داخل سازمان است که به دلیل عدم کسب اعتماد کافی از کارکنان داخل سازمان، کمتر از سوی کارکنان مورد عنایت و توجه قرار گرفته‌اند.

ج) به دور بودن کارشناسان از مطالعه، بدنه فکری و تصمیم‌ساز سازمان را دچار روزمرگی خواهد کرد. بنابراین جلب نظر کارشناسان برای حل مشکلات واحدهای اجرایی، کارشناسان را در معرض چالش‌های علمی قرار خواهد داد.

۴-۴. طراحی ساز و کار مناسب برای جذب و نگهداری نیروهای کیفی

جوهره مدیریت تحقیق و توسعه، هماهنگ‌سازی فعالیت‌های افراد متعدد، با روحیه‌های مختلف است. مهم‌ترین دارائی‌ها و سرمایه‌های واحدهای تحقیق و توسعه، محققان توانا، تعلیم‌دیده و بانگیزه‌اند که حفظ و نگهداری آنها ضروری و نیازمند طراحی ساز و کار مناسبی است. در این خصوص مدیران عالی سازمان و واحد تحقیق و توسعه بایستی نکته‌هایی را به این شرح مورد توجه قرار دهند (مدیریت واحدهای تحقیق و توسعه، ۱۳۸۵):

● قناعت کردن به حداقل‌ها در اعمال مقررات در برخورد با واحدهای تحقیقاتی،

● حاکم نمودن روحیه کار گروهی و جمعی بر واحد تحقیقاتی،

● تقویت انگیزه مالی کارکنان واحدهای تحقیق و توسعه، خارج از ضوابط پرداختها در سازمانهای دولتی،

● مورد توجه قرار دادن آموزش کاربردی نیروهای جدید و فراهم کردن امکان بازدید آنها از مؤسسات مشابه خارجی،

● فراهم شدن امکان مشارکت نیروهای جدید در طرحهای برون‌سپاری شده.

۴-۵. برقراری ارتباط منطقی و منظم بین سازمانها با مؤسسات و مراکز تحقیقاتی (طرح‌های برون‌سپاری شده)

برون‌سپاری طرح‌های مطالعاتی، با هدف استفاده از امکانات تحقیقاتی بیرون

تعمیل مدیران  
برای استفاده از نتایج تحقیقات  
به دلیل علاقه به بهره‌گیری  
از میوه‌های آن  
در دوره کوتاه مدیریت خود  
یکی از موانع تحقیق و توسعه  
در سازمانهای دولتی است.

از سازمان در مورد رفع مشکل واحدهای عملیاتی، یکی از راهکارهای اثربخش افزایش کارایی و بهره‌وری واحد تحقیق و توسعه است. این امر در صورتی محقق خواهد شد که سازوکار مناسبی برای برقراری ارتباط با مؤسسات و مراکز برون‌سازمانی صورت پذیرد.

واحدهای تحقیق و توسعه به منظور برون‌سپاری طرح‌های مطالعاتی خود می‌توانند موضوع مورد نظر را در قالب شرح خدمات طرح مطالعاتی (RFP) به مراکز تحقیقاتی که به طور معمول دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی - پژوهشی هستند، ارسال دارند. مؤسسه پژوهشی متناسب با نیاز و خواسته آن سازمان، طرح تحقیق را تهیه و در آن تمامی مراحل پروژه را تشریح کرده، طرح تحقیق را به سازمان درخواست‌دهنده

ارسال می‌دارند. سازمان متقاضی طرح، طرح پیشنهادی را با این هدف که مشکل وضع موجود را در سازمان رفع و عملکرد را بهبود خواهد داد، بررسی کرده و در صورتی که طرح کاربردی تشخیص داده شود، برای عملیاتی کردن آن از محققان مؤسسات پژوهشی برای همکاری دعوت به عمل خواهد آورد. در نهایت انتظار می‌رود پس از اجرای طرح، مشکلات و ضعف‌های سازمان برطرف و راهکارهای اجرایی مناسبی پیشنهاد شود. □

### منابع

۱. انجمن تخصصی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن، مدیریت واحدهای تحقیق و توسعه، مهر ماه ۱۳۸۵.
۲. جواد، حسین، مشکلات پژوهش در ایران، خبرگزاری مهر، آذر ۱۳۸۴.
۳. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، آبان ۱۳۸۳.
۴. سعیدی‌راد، عبدالرحیم، بررسی وضعیت اعتبارات پژوهشی طی برنامه‌های توسعه، هفته‌نامه برنامه، سال پنجم، شماره ۱۸۴، ۱۳۸۵.
۵. سیف‌ولی‌اله، موانع توسعه پژوهش در مؤسسات اجرایی (مطالعه موردی، بانک‌ها)، مجله تازه‌های اقتصاد، شماره ۱۱۰.
۶. شجاعی، گلنار، چگونگی نهادینه شدن پژوهش و تحقیق در جامعه، خبرگزاری فارس، مرداد ۱۳۸۵.
۷. فصیحی، فرهنگ، اعتبارات پژوهشی در بودجه سال ۱۳۸۶، خبرگزاری ایسنا، آبان ۱۳۸۶.
۸. کاوه، امید، موانع پژوهش در ایران، سایت آینده‌نگری، ۱۳۸۳، ص ۳.
۹. منصور، رضا، شناخت عوامل رشد پژوهش و نه موانع آن: یک چرخش بینش، فصلنامه سیاست علمی-پژوهشی رهیافت، شماره ۳۲، تابستان ۱۳۸۳.
۱۰. مهدی‌زاده، سعید، بررسی مشکلات و موانع تحقیقات در کشور، نشریه صنعت، شماره ۲۰.
۱۱. یزدانی، رحمانعلی و رحیم رضایی، تحقیق و توسعه در ایران، هفته‌نامه سازمان مدیریت برنامه‌ریزی، برنامه شماره ۱۷۴، ۱۳۸۵.

- دکتر عباس عرب مازار: عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی
- محمدتقی جمشیدی: رئیس مرکز تحقیق و توسعه بانک کشاورزی
- ابوالفضل صالحیان عمران: کارشناس مرکز تحقیق و توسعه بانک کشاورزی