



Center for Strategic Studies of the Islamic
Republic of Iran Army

Quarterly Journal Of
Army Strategic Research
Print ISSN:27834212
Volume 3, Issue 9
Autumn 2024
P.P. 125-157

Examining Co-creation Challenges in the Interaction between AJA and Defense Industries (An Analysis of Vulnerabilities and Solutions)

Mohammad Jafari^{*1}, Gholamreza Tavakoli², Alireza Bushehri³

Abstract

Co-creation with customer participation is known to create competitive advantage, develop customer-centric services, and improve company performance and customer satisfaction. Today, a major part of the needs related to the armed forces is provided through the defense industry sector. In the current research, the challenges and harms of the interaction between the armed forces and defense industries have been investigated with the approach of joint creation. In the first stage of the research, 32 cases of common injuries were counted and entered into the Max QDA software in the form of code, and then a group of 15 defense department managers were interviewed. Since the content obtained from the interviews are also of a qualitative nature, therefore, in order to examine these interviews, the qualitative content analysis method was used to obtain the damages with the approach of interactions between the armed forces and defense industries. According to the findings, lack of resources and motivations and unclear common vision with 77.7%, poor understanding of customer needs and motivational factors with 58.8% and weak organizational ability with 57.9% are the most important factors and with the most opinions of the interviewees. Equal to the results of the lack of alignment between the proposed values of operational resources and workable solutions with 5.6%, poor customer participation and weakness in the reward and recognition system with 8.3%, and poor corrective skills and weak customer competence with 11.3% as the most important. There are factors in interactions between AJA and defense industries that need to be corrected.

Keywords: Co-creation, interaction, AJA

Citation:: Jafari, Mohammad ; Tavakoli, Gholamreza; Bushehri ,Alireza (2024). Examining Co-creation Challenges in the Interaction between AJA and Defense Industries: An Analysis of Vulnerabilities and Solutions; *Army Strategic Research Quarterly* 3(9). 125-157

1. PhD student of research and development technology. Tehran. Iran.(Responsible author)

Email: mohammadjafari313@gmail.com

2. Member of the faculty of Malik Ashtar University, Tehran, Iran.

3. Member of the faculty of Malik Ashtar University, Tehran, Iran.

Received: 2024/09/09
Accepted: 2024/11/20

Article Type: Research - based



بررسی چالش‌های خلق مشترک در تعامل بین آجا و صنایع دفاعی (تحلیلی بر آسیب‌ها و راهکارها)

محمد جعفری^{۱*}، غلامرضا توکلی^۲، علیرضا بوشهری^۳

چکیده

خلق مشترک با مشارکت مشتری برای ایجاد مزیت رقابتی، توسعه خدمات مشتری محور و بهبود عملکرد شرکت و رضایت مشتری شناخته شده است. امروزه بخش عمده‌ای از نیازهای مرتبط با آجا نیز از طریق بخش صنعت دفاعی تهیه می‌گردد. در پژوهش حاضر تعامل بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی با رویکرد خلق مشترک بررسی شده است. در مرحله اول از پژوهش ۳۲ مورد از آسیب‌های خلق مشترک احصا و در قالب کد وارد نرم‌افزار مکس کیو دا گردید و در ادامه از جامعه‌ای متشکل از ۱۵ نفر از مدیران بخش دفاعی و صاحب‌نظران آجا مصاحبه به عمل آمد. برابر یافته‌ها کمبود منابع و انگیزه‌ها و چشم‌انداز مشترک نامشخص با ۷۷/۷٪، درک ضعیف از نیازهای مشتری و عوامل انگیزشی با ۵۸/۸٪ و توانایی سازمانی ضعیف با ۵۷/۹٪ به‌عنوان مهم‌ترین عوامل و با بیشترین نظرات مصاحبه‌شوندگان هستند. برابر نتایج عدم همسویی بین ارزش‌های پیشنهادی منابع عملیاتی و راه‌حل‌های قابل اجرا با ۵/۶٪، مشارکت ضعیف مشتری و ضعف در سیستم پاداش و به رسمیت شناختن با ۸/۳٪ و مهارت‌های اصلاحی ضعیف و ضعف صلاحیت مشتری با ۱۱/۳٪ به‌عنوان مهم‌ترین عوامل در تعاملات بین آجا و صنایع دفاعی هستند که نیازمند اصلاح هستند.

واژگان کلیدی: خلق مشترک، تعامل، آجا

استناد: جعفری، محمد؛ توکلی، غلامرضا؛ بوشهری، علیرضا (۱۴۰۳). بررسی چالش‌های خلق مشترک در تعامل بین آجا و صنایع دفاعی (تحلیلی بر آسیب‌ها و راهکارها)؛ فصلنامه پژوهش‌های راهبردی ارتش ۳(۹). ۱۲۵-۱۵۷.

۱. دانشجوی دکتری تکنولوژی گرایش تحقیق و توسعه، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) Email: mohammadjafari313@gmail.com

۲. عضو هیات علمی دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران.

۳. عضو هیات علمی دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران.

مقدمه

امروزه بخش عمده‌ای از نیازهای مرتبط با نیروهای مسلح نیز از طریق بخش صنعت دفاعی تهیه می‌گردد پس می‌توان نیروهای مسلح را به‌عنوان اولین و مهم‌ترین مشتری‌های صنعت دفاعی قلمداد کرد که توجه به آن‌ها و تعاملات مؤثر با آن‌ها در طول زنجیره تأمین کالا می‌تواند اثرات مهم و مؤثری برافزایش کارایی و اثربخشی نیروهای مسلح داشته باشد. وجود فضای تحریم از یک طرف و اهمیت بخش دفاعی از طرف دیگر مشکلات عدیده‌ای را در این بخش فراهم نمود این امر در شرایطی که بسیاری از صنایع دفاعی پیشرفته نیز تحت تأثیر قرار می‌گرفت نیز بر اهمیت موضوع می‌افزود در چنین شرایطی عزم بخش‌های مختلف صنعت دفاعی به تأمین و تدارک بخش دفاعی معطوف گردید و بخش‌های مختلف ارگان‌های نظامی نیز حتی با کارکردهای متفاوت به جمع تولیدکنندگان تجهیزات، ادوات و تجهیزات نظامی پرداختند. از آسیب‌های این دسته فعالیت‌های جزیره‌ای می‌توان به موازی بودن برخی فعالیت‌ها و بالا رفتن هزینه‌ها اشاره کرد. ضمن آن‌که در موارد متعددی شاهد این بودیم که در تولید انبوه، ظرفیت‌های بخش‌های صنعتی نیروهای مسلح فاقد زیرساخت‌های کافی بوده که همین امر نیاز به بخش‌های مختلف صنعت را بیش از گذشته گوشزد می‌کند. در سوی دیگر میدان صنعت دفاعی با توجه به مأموریت ذاتی خود به فعالیت‌های تحقیق و توسعه و ساخت تجهیزات و تسلیحات نظامی اقدام می‌نماید و در موارد متعددی شاهد این مسئله هستیم که صنعت دفاعی با الگو گرفتن از تجهیزات و تسلیحات سایر کشورها با تأکید بر کپی‌برداری یا مهندسی معکوس یا بهره‌گیری از ظرفیت‌های تولید کشور هدف و برون‌سپاری در تأمین برخی قطعات که عموماً در رده محصولات با فناوری پیشرفته هستند به این امر مبادرت می‌ورزند؛ در نتیجه مشارکت مشتری در تولید عملاً منتفی شده و مشتریان صنعت دفاعی در قالب افرادی منفعل نادیده گرفته شده و فقط به‌عنوان مصرف‌کنندگان محصولات قلمداد می‌گردند در مورد بهره‌گیری از ظرفیت‌های برون‌سپاری یکی از آسیب‌های ناشی از عدم تعاملات مناسب بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی نادیده گرفتن برخی موارد مانند نوع مأموریت، شرایط مختلف اقلیمی و لجستیک عملیات است که هر کدام در سرنوشت مأموریت می‌توانند اثرگذار باشند. آنچه مسلم است این است که نیروهای مسلح علی‌رغم داشتن ظرفیت‌های صنعتی و یا کارکنان متخصص همه ظرفیت‌های لازم جهت رفع نیازهای خود را ندارند و لازم است که از ظرفیت‌های بخش‌های دیگر استفاده نمایند. ماهیت محرمانه بودن بسیاری از محصولات دفاعی سبب

می‌گردد که نیروهای مسلح نیازمند صنعت دفاعی باشند چراکه در بسیاری از موارد اساسنامه‌های حفاظتی مشترکی دارند و بخش صنعت دفاعی نیز به سبب در جریان بودن خطوط تولید نیازمند ارائه محصولات به نیروهای مسلح است. تعامل بین این دو بخش علاوه بر بالا بردن ظرفیت بخش دفاعی سبب ارتقای امنیت ملی کشور می‌گردد و این امر بدون تعامل سازنده بین این دو بخش به وجود نخواهد آمد. پرواضح است که عدم مناسبات کافی و سالم سبب القای حس ناامیدی در بخش دفاعی می‌گردد که نتیجه آن اقدامات انحصاری و محصولات فاقد استاندارد خواهد بود. خلق مشترک به‌عنوان یک رویکرد مؤثر در ایجاد مزیت رقابتی، توسعه خدمات مشتری محور و افزایش رضایت مشتری شناخته شده است. بررسی این موضوع در حوزه دفاعی می‌تواند به بهبود عملکرد کلی نیروهای مسلح و صنایع دفاعی منجر شود. با توجه به اینکه بخش عمده‌ای از نیازهای نیروهای مسلح از طریق صنایع دفاعی تأمین می‌شود، بررسی و بهبود تعاملات بین این دو بخش از اهمیت استراتژیک برخوردار است. این تحقیق با شناسایی ۳۲ مورد از آسیب‌های خلق مشترک، زمینه را برای درک بهتر چالش‌های موجود و ارائه راهکارهای مناسب فراهم می‌کند. با توجه به اهمیت همکاری بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی، این تحقیق می‌تواند به بهبود تعاملات و افزایش اثربخشی همکاری‌ها منجر شود. بهبود فرآیند خلق مشترک می‌تواند به افزایش کیفیت محصولات و خدمات دفاعی و در نتیجه ارتقای توانمندی‌های دفاعی کشور منجر شود. نتایج این تحقیق می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان در حوزه دفاعی کمک کند تا سیاست‌های مؤثرتری برای بهبود همکاری‌ها اتخاذ کنند. با شناسایی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر خلق مشترک، این تحقیق زمینه را برای ارائه راهکارهای عملی جهت رفع موانع و بهبود فرآیندها فراهم می‌کند. این موارد نشان می‌دهند که انجام این تحقیق می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد و افزایش کارایی در حوزه دفاعی کشور ایفا کند.

سؤال اصلی پژوهش بررسی تعامل بین آجا و صنایع دفاعی با رویکرد خلق مشترک و در سؤالات فرعی چالش‌های بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی در تعاملات و تبیین خلق مشترک در روابط تعاملی بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی مورد بررسی قرار گرفته است.

بررسی مفهوم خلق ارزش مشترک

پراهالاد و راماسوامی (۲۰۰۴) خلق مشترک را به‌عنوان فرآیند ایجاد ارزش از طریق تعامل بین سازمان و مشتریان معرفی کردند. واراگو و لوش (۲۰۰۸) بر اهمیت یکپارچه‌سازی منابع و قابلیت‌های مشتریان و تولیدکنندگان در خلق مشترک تأکید کردند.

خلق مشترک اخیراً به‌عنوان یک استراتژی جایگزین برای دستیابی به مزیت رقابتی ظاهر شده است. توسعه و حفظ یک تجربه سودمند مستلزم اشتراک دانش، مهارت‌ها و منابع بین شرکت و مشتریانش است (Ghatak & Ranjit, 2020). توسعه و حفظ یک تجربه مشترک در ادبیات به‌عنوان فرآیندی شناخته می‌شود که در آن مشتری می‌خواهد نقش مهمی را باهدف بهبود محصولات و سودآور که برای شرکت و مشتری دارای ارزش است، مستلزم به اشتراک‌گذاری دانش، مهارت‌ها و منابع در طول فرآیند خلق مشترک است (Edvardsson, B. Skålén, P. and Tronvoll, B, 2012). رمر و مولینا خلق ارزش مشترک را به اقدامات، ویژگی‌ها و فرایندهایی اطلاق می‌کنند که با استعانت از آن‌ها طراحی، توسعه و ارائه کالاها و خدمات با مشارکت تنگاتنگ مشتریان صورت می‌پذیرد (حیدری، رنجبرفرد، آخوندزاده، ۱۳۹۵). مفهوم ارزش تعریف ساده‌ای نیست زیرا ارزش‌ها معانی و پیامدهای متفاوتی برای افراد دارند. در حقیقت ارزش‌ها به‌قدری بخشی از شخصیت، رفتار و زندگی ما هستند که فکر کردن به‌صورت عینی در مورد آن‌ها دشوار است. درک ما از ارزش‌ها با کلیه کانال‌هایی که عامل شکل‌گیری ایده‌ها، ترجیحات و رفتار ما هستند ارتباط دارد. عواملی که در شکل‌گیری نظام‌های ارزشی مهم هستند شامل زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی، زمینه‌های اقتصادی، دانش انباشته‌شده، مهارت‌های فکری و آموزش‌های تخصصی و حرفه‌ای است (Brooks, 2009). مفهوم ارزش یک عنصر محرک کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی است (Zhang, X. Chen, R, 2008). خلق ارزش نیز به‌عنوان جایگزینی برای فرآیند خلق ارزش شرکت شناخته‌شده است که در آن هر دو طرف به‌طور فعال مشارکت می‌کنند و خود را در تعریف، ایجاد و ارائه ارزش مشارکت می‌دهند (Gummerus, 2013). خلق مشترک ارزش از درگیری عمیق شرکت و مشتری در یک فرآیند متقابل و تعاملی برای دستیابی به اهداف جمعی سرچشمه می‌گیرد (Palumbo, 2017) که فعالیت‌های ناشی از تمایل مشتریان به ایفای نقش مهم‌تر در آن افزایش‌یافته است (Tierney, K.D. Karpen, I.O. Westberg, K, 2016) در نتیجه، ابتکارات برای ادغام مشتری و تشویق رفتارهای خلق مشترک برای اثربخشی رقابتی باید توسعه یابد (Sorensen, A. Andrews, L. Drennan, J, 2017). مشارکت فعال مشتریان برای خلق ارزش مشترک از اهمیت بالایی برخوردار است، اگرچه میزان مشارکت مشتری می‌تواند از مشارکت اختیاری تا مشارکت اجباری متفاوت باشد (Hilton, T. Hughes, T. Chalcraft, D, 2012). فرآیند خلق ارزش با مشارکت دادن مشتری بهبود می‌یابد که منجر به تغییر تمرکز از ارائه محصول و خدمات شرکت

به سمت فرآیند و نتیجه آن شده است. وارگو و لوش معتقدند که ارتباط با مشتری از بهبود فرآیندهای تجاری شرکت پشتیبانی می‌کند زیرا مشارکت مشتری، فرصتی را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند تا دیدگاه مشتری یا مصرف‌کننده را درک کنند و بینش عمیق‌تری نسبت به نیازها و خواسته‌های خود به دست آورند (Storbacka, K; Brodie, R.J; Böhmman, T; Maglio, 2016). خلق مشترک نباید با انتقال یا برون‌سپاری فعالیت‌ها، کالاها و خدمات اشتباه گرفته شود. خلق مشترک یک فرآیند خلق ارزش است که در آن تأمین‌کنندگان و مشتریان جهت مبادله دانش و منابع، درگیر تعاملات می‌شوند تا به صورت مشترک خلق ارزش نمایند (Schoeman J.Finsterwalder J, 2009). خلق ارزش مشترک نقطه‌ای است که در آن ارزش‌های فردی، اقتصادی و اجتماعی باهم تلاقی دارند و هدف مشترک کسب‌وکار هستند (Garard, J. & Kowarsch, M, 2017). در دیدگاه صنعتی، به خلق ارزش به‌عنوان یک چیز جاسازی‌شده در محصول که توسط تأمین‌کننده برای مشتری خلق شده و در یک تراکنش جابه‌جا می‌شود نگریسته می‌شد. تعامل، مشارکت و مبادله دانش و ایده‌ها محدود به نقطه تراکنش می‌شد که تنها چند فعالیت نظیر مبادله اطلاعات درباره محصول و برخی خدمات صورت می‌پذیرفت (Guillermo, 2009).

در مورد خلق مشترک در صنایع دفاعی دفریز و همکاران (۲۰۰۹) به بررسی نقش خلق مشترک در نوآوری دفاعی پرداختند. جیمز (۲۰۱۶) چالش‌های همکاری بین بخش نظامی و صنعتی در توسعه فناوری‌های دفاعی را مورد مطالعه قرارداد.

در حوزه چالش‌های خلق مشترک هوپیر و همکاران (۲۰۱۰) موانع سازمانی و فرهنگی در فرآیند خلق مشترک را شناسایی کردند. فرو و تنکوای (۲۰۱۴) بر اهمیت اعتماد و تعهد در موفقیت خلق مشترک تأکید کردند.

در خصوص تعامل بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی مارکوسن (۲۰۰۳) الگوهای همکاری بین بخش نظامی و صنعتی را در کشورهای مختلف مقایسه کرد. لویت و اسپین (۲۰۱۸) به بررسی نقش سیاست‌های دولتی در تسهیل همکاری بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی پرداختند.

در حوزه آسیب‌شناسی خلق مشترک در حوزه دفاعی کاپلان (۲۰۱۳) چالش‌های مدیریت دانش در پروژه‌های مشترک دفاعی را مورد بررسی قرار داد. هارتلی (۲۰۱۷) بر اهمیت انعطاف‌پذیری و چابکی در همکاری‌های دفاعی تأکید کرد.

در حوزه راهکارهای بهبود خلق مشترک‌آوری‌وردان و همکاران (۲۰۱۵) مدلی برای بهبود همکاری در توسعه سیستم‌های دفاعی پیچیده ارائه دادند. چن و همکاران (۲۰۱۹) نقش فناوری‌های دیجیتال در تسهیل خلق مشترک در صنایع دفاعی را بررسی کردند. و در مطالعات داخلی رضایی و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه‌های مشترک در صنایع دفاعی ایران پرداختند. محمدی و صادقی (۱۳۹۸) الگویی برای ارتقای نوآوری باز در صنایع دفاعی کشور ارائه کردند.

این ادبیات و پیشینه نشان می‌دهد که موضوع خلق مشترک در حوزه دفاعی از اهمیت زیادی برخوردار است و چالش‌های متعددی در این زمینه وجود دارد. تحقیقات قبلی بر اهمیت همکاری، اعتماد، مدیریت دانش و انعطاف‌پذیری تأکید کرده‌اند و راهکارهایی برای بهبود این فرآیند ارائه داده‌اند. با این حال، نیاز به مطالعات بیشتر در زمینه آسیب‌شناسی و ارائه راهکارهای عملی در بافت خاص تعامل بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی وجود دارد.

چشم‌انداز خلق مشترک مشتری

مدیریت باکیفیت دانش مشتری را می‌توان فرایندی دانست که در مورد مشتریان خاص، دانش ایجاد می‌کند و به دنبال فرصت‌هایی برای مشارکت با مشتریان خود به‌عنوان خالقان ارزش سازمانی است (Day, 1999). برای موفقیت همکاری مشترک و برقراری همکاری و گفتگو، مهم است که انگیزه‌های مشتریان را برای مشارکت با دانش و منابع خود در نظر بگیریم. اگرچه هیچ لیست جهانی از انگیزه‌های مشترک مشتریان برای خلق مشترک وجود ندارد زیرا هر مشتری دلایل خاصی دارد، اما هر شرکت می‌تواند پیشنهاد کند که جذاب‌ترین و قانع‌کننده‌ترین پیشنهاد را می‌توان در نظر گرفت (Shahraki, Sayyar, 2020). دو انگیزه به‌عنوان انگیزه ذاتی در این خصوص وجود دارد. اولین انگیزه، وظیفه‌بازی‌سازی ذاتی است که استدلال می‌کند که افراد در توسعه محصول جدید مشارکت دارند زیرا ممکن است آن را به‌عنوان یک بازی سرگرم‌کننده و لذت‌بخش در نظر بگیرند و دیگری، کنجکاوی است که استدلال می‌کند که مصرف‌کنندگان ممکن است فقط به دلیل کنجکاوی و مشارکت در پروژه‌های مشترک همکاری می‌کنند. علاوه بر این، مصرف‌کنندگان ممکن است با توجه به مشارکت خود، احساس پیشرفت کنند که به‌عنوان خودکارآمدی شناخته می‌شود (Manning, K. Bearden, Ryal, 1995). توسعه مهارت نیز می‌تواند محرک باشد، زیرا مصرف‌کنندگان می‌خواهند مهارت‌های خود را بهبود بخشند، دانش جدیدی کسب کنند و راه‌حلی برای سؤالاتی که تاکنون بی‌پاسخ‌مانده است، بیابند (Helnaes, Jakob, Camilia, 2013). پیشرفت‌ها در فناوری‌های صنعت نسل چهارم

منجر به تکثیر محصولات هوشمند و باعث تغییرات عمیقی در خلق ارزش و بازار خدمات شده است (Sjödin, D. Parida, V. Jovanovic, M. and Visnjic, I, 2019). این اشیاء هوشمند و دستگاه‌های متصل به اینترنت داده‌ها را جمع‌آوری، ذخیره و پردازش و امکان همکاری از راه دور بین ارائه‌دهندگان خدمات و مشتریان را فراهم می‌کنند (Zheng, P. Wang, Z. and Chen, C.H, 2019). از این نظر، محصولات هوشمند شیوه تعامل تأمین‌کنندگان با مشتریان خود را تغییر می‌دهند، در نتیجه فرصت‌های تجاری جدیدی ایجاد می‌کنند (Bonamigo, Frech, 2020). بسیاری از بازاریابان متوجه شده‌اند که با تعامل با مشتریان در رسانه‌های اجتماعی می‌توانند داده‌های غنی در زمینه داخلی مصرف‌کننده جمع‌آوری کنند. برای مثال، با استفاده از فن‌های استخراج داده‌های شخصی به‌ویژه در شبکه‌های اجتماعی جایی که کاربران با علایق مشابه اطلاعات را به اشتراک می‌گذارند و علایق خود را از طریق لایک و نظرات اعلام می‌کنند می‌توان این علایق را کشف کرد (Mehan, K. T. Lunney, K. Curran, Mccaughery, 2013).

مدیریت مشتری در خلق مشترک

در گیرکردن مشتری با توجه به محیط پرریسک به سلاحي قدرتمند برای کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه و بالا بردن احتمال موفقیت تبدیل شده است. از مزایای درگیرشدن مشتری، ارائه خدمات متمایز، کاهش زمان توسعه، تسهیل یادگیری مشتری، افزایش پذیرش بازار و ایجاد یک رابطه بلندمدت با مشتری است (LinC. HuangY.Hsu W, 2010). شرکت‌ها باید از نگاه قدیمی شرکت محور عبور کرده و به دنبال خلق مشترک ارزش با مشتریان باشند. با توجه به دیدگاه خدمت محور، یک پیشنهاد به بازار هنگامی جذاب است که ارزش استفاده را داشته باشد. ارزش یک پیشنهاد هنگامی واقعی است که از دیدگاه مشتری به آن نگرسته شده باشد. تمرکز نباید بر پیشنهادی که به بازار ارائه می‌شود باشد، بلکه باید بر فرایند خلق ارزش مشتری که در آن ارزش موردنظر مشتری ظهور پیدا می‌کند، باشد (WitellL, KristenssonP, Gustafsson.A and Lo'fgrenM, 2011). بازاریابی سه نسل از فرایندهای توسعه را از محصول تا مشتری و روحیات انسانی تجربه کرده است (Kotler, P. Kartajaya, H. & Setiawan, I, 2010). در فرآیند محصول محور، تولیدکنندگان فقط محصولات را تولید می‌کردند و سپس بدون توجه به نیازهای مشتری به مردم می‌فروختند. در فرآیند مشتری مداری، تولیدکنندگان سعی کردند نیازهای مشتری را درک کرده و برای برآوردن آن‌ها تلاش کنند. در فرایند روحیات انسانی، شرکت‌ها متوجه شدند که نیازهای مشتری فراتر از محصولات است. مشتریان توجه بیشتری به محیط زیست، فعالیت‌های بشری، مأموریت و چشم‌انداز شرکت‌ها دارند و بازاریابان از طیف

وسیع‌تری از ابزارها برای تشخیص نیازهای مشتری مانند مدیریت ارتباط با مشتری که اطلاعات مشتریان را جمع‌آوری می‌کند، استفاده می‌کنند. بازاریابان اخیراً سعی می‌کنند با استفاده از ابزارهای مختلف مانند ارزش ویژه برند و ارزش ویژه مشتری^۱ بازدهی بازاریابی را پیش‌بینی کنند (Seggie, S. H. Cavusgil, E. & Phelan, S. E, 2007) اما همه این عملیات پس از تولید کالا یا ارائه خدمات انجام می‌شود. ما به روش‌ها یا ابزارهایی برای تشخیص نیازهای مشتری قبل از دیگران و برنامه‌ریزی یک استراتژی جدید نیاز داریم تا بتوانیم سود بیشتری کسب و مشتریان و سهامداران را راضی کنیم (Chan Kim, W. & Mauborgne, R, 2005). مدیریت دانش مشتری یک فرایند اساسی است که شامل اولین زنجیره فرآیند تولید و حتی تحقیقات بازاریابی می‌شود و همانند چراغی است که مسیر صحیح را در محیط رقابتی نشان می‌دهد. برای اطمینان از اینکه تصمیمات مربوط به محصول، نیازهای دنیای واقعی را منعکس می‌کند، مشتری باید وارد فرایند طراحی شود. ادغام تحقیق و توسعه و بازاریابی روش خوبی برای انجام این کار است (Rust, R. T. Moorman, C. & Bhalla, G, 2010). کوتلر و همکاران (۲۰۱۰) در بازاریابی اشاره می‌کنند که برخی از مردم کالا و خدمات را نه تنها برای کیفیت یا قیمت بلکه برای پارامترهای دیگر مانند مأموریت، چشم‌انداز و پاسخ شرکت به مشکلات و بحران‌های زیست‌محیطی و انسانی نیز خریداری می‌کنند. همچنین شرکت‌ها به اطلاعات، منابع (مالی، انسانی، مشتریان) و شناسایی دیگران برای آگاهی از آخرین نیازها و نگرش‌های مشتریان نیاز دارند (Gohar, Ali; Pashazadeh, Yusuf; Abbaspour, Mobin, 2013).

مدیریت ارتباط با مشتری^۲

مدیریت ارتباط با مشتری فرایندی است که برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به مشتریان برای درک ویژگی‌های مشتریان و اعمال ویژگی‌ها در فعالیت‌های بازاریابی خاص طراحی شده است (Swift, 2001). مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی برای آگاهی از نیازها و رفتار مشتری برای داشتن درک بیشتر برای بهبود کیفیت کالا و خدمات است. مدیریت ارتباط با مشتری سعی می‌کند ارزش ویژه مشتری را افزایش داده و (به‌نحوی که مشتریان ترجیح می‌دهند) بدون هیچ مانعی از ملیت و عوامل محلی، تسهیلاتی را برای ایجاد هم‌افزایی بین سازمان و مشتریان ایجاد کند که باعث شود مشتریان با سازمانی که ارزشمند است متحد شوند. مدیریت ارتباط با مشتری مشتاقانه سعی می‌کند نیازهای مشتریان را فوراً با ساده‌ترین

1 Economic Value Added

2 Customer relationship management

راه ارتباطی برآورده سازد. مدیریت ارتباط با مشتری فرایندی است که طی آن یک شرکت اطلاعات مشتریان را در جهت افزایش وفاداری و حفظ تجارت مشتریان در طول عمر خود به حداکثر می‌رساند. اهداف اولیه مدیریت ارتباط با مشتری ایجاد روابط بلندمدت و سودآور با مشتریان منتخب، نزدیک شدن به مشتریان در هر نقطه و به حداکثر رساندن سهم شرکت از کیف پول مشتری است (Choy, K. L. Lee, B. W. & Lo, V, 2002).

زیرساخت در عمومی‌ترین حالت، یک دسته از عوامل ساختاری به‌هم‌پیوسته است که از ارتباط این عوامل می‌توان زمینه مشارکت مشتریان با سازمان را فراهم ساخت. در واقع عواملی مانند ابزارها، طراحی، امنیت، سرعت دسترسی به اطلاعات و... عواملی برای تسهیل مشارکت افراد در خلق مشترک ارزش است (بیرانوند، ایرانی، جعفری، ۱۳۹۸). با ظهور صنعت نسل چهارم، فناوری‌های دیجیتال بهبود خدمات موجود و توسعه خدمات صنعتی جدید و به‌اصطلاح خدمات هوشمند را فراهم می‌کنند (Paschou, T; Adrodegari, F; Rapaccin, M, 2018). خدمات هوشمند نظام‌های محصول-خدمات یکپارچه هستند زیرا به اشیاء هوشمندی که باید ارائه شوند وابسته هستند (Mittag, 2018) به این معنا که تأمین‌کنندگان از محصولات هوشمند برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های مشتری استفاده می‌کنند تا خدمات ارائه‌شده را بهبود بخشند و نیازهای سفرهای مشتریان خود را برآورده سازند (Bonamigo, Frech, 2020). بسیاری از صاحب‌نظران اعتقاد دارند که شرکت‌ها باید رفتار نوآوری مشتریان خود را مورد توجه قرار داده و تنها آن دسته از مشتریانی را برگزینند که قابلیت خلق مشترک بیشتری از خود نشان می‌دهند. در تمامی طبقات محروم مشتریانی وجود دارند که تهاجمی‌تر از سایرین عمل کرده و به سرعت از کالاهای جدید استقبال می‌کنند و تمایل زیادی برای برطرف کردن نواقص و تولید کالاهایی دارند که در حال حاضر وجود ندارد. این دسته از افراد به‌عنوان مشتریانی در نظر گرفته می‌شوند که از بالاترین قابلیت‌ها برای همکاری و خلق مشترک برخوردارند. در مجموع می‌توان بیان داشت به‌منظور بهره‌گیری حداکثری از قابلیت‌های مشتریان در خلق مشترک شرکت‌ها باید اثربخشی و بهره‌وری فعالیت‌های مرتبط با خلق مشترک خود را افزایش دهند (بهالا، گائورا، ۱۳۹۲). مدیریت ارتباط با مشتری یک رویکرد جامع باهدف ایجاد و حفظ مجموعه‌ای از روابط مشتری با حداکثر سود است (Lee, T. JongKun, J, 2007) که بر نفوذ و بهره‌برداری از تعاملات با مشتری برای به حداکثر رساندن رضایت مشتری و درنهایت افزایش سودآوری مشتری تمرکز می‌کند (Xu, M. Walton, J, 2005). شیوه مشارکت افراد در اجرای خلق

مشترک نیز از عوامل مؤثر است. برای اجرای مناسب خلق مشترک باید چارچوب مدونی در زمینه برنامه جلسات انجام داد و زمان‌بندی و نظم موردنیاز جلسات را برقرار کرد (Terblanche, N. 2014).

مدیریت دانش^۱

مدیریت دانش بیانگر تلاش‌های سامان‌مند برای گسترش، پرورش و به‌کارگیری دانش موجود در دستیابی به اهداف یا کسب نتایج مثبت به‌نحوی است که به واحد تجاری ارزش می‌بخشد. مدیریت دانش شامل طیف وسیعی از استراتژی‌هایی است که یک سازمان برای شناسایی، ایجاد، نمایندگی، توزیع و امکان پذیرش بینش‌ها و تجربیات استفاده می‌کند. چنین بینش‌ها و تجربیاتی شامل دانشی است که یا در افراد تجسم‌یافته یا در سازمان‌ها به‌عنوان فرایندها یا عملکردها تعبیه‌شده است. استفاده از مدیریت دانش برای تصمیم‌گیری مؤثرتر در زمینه‌های استراتژیک یا کسب‌وکار جدید و به دست آوردن مزیت‌های رقابتی نسبت به سایرین در بازار و بهبود روند تصمیم‌گیری ضروری است (Alhawari, S. Karadshehb, L., 2012).

مدیریت دانش مشتری^۲

امروزه مشتریان به دلیل نقش خود به‌عنوان مهم‌ترین منبع دانش شرکت‌ها شناخته می‌شوند. محققان معتقدند که مشتریان هنگام استفاده از محصولات و خدمات، تجربه و دانش بیشتری کسب می‌کنند. این دانش یکی از مهم‌ترین منابع اطلاعاتی شرکت‌ها برای کسب مزیت رقابتی نسبت به دیگران است و مشتریان نیز به این دانش که شرکت‌ها ارائه می‌دهند نیاز دارند. مدیریت دانش مشتری معتقد است که کمیت دانش که یک شرکت می‌تواند ارائه دهد یک عامل کلیدی برای موفقیت است. مدیریت دانش مشتری بر ارائه رفتارهای مطلوب (با دسترسی به دانش) مشتریان تمرکز می‌کند و به آن‌ها اجازه می‌دهد به دانش دسترسی داشته باشند (Lin, 2007). مدیریت دانش مشتری در مورد به دست آوردن، به اشتراک‌گذاری و گسترش دانش ساکن در مشتریان به نفع مشتری و شرکت است. گیبرت و همکارانش (۲۰۰۲) تضاد بین مدیریت دانش مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش را بیان کردند که نتایج آن در جدول ۱ اشاره‌شده است.

جدول ۱. مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت دانش و مدیریت دانش مشتری (Gibbert, M. Leibold, M. Probst, G., 2002)

1 Knowledge Management

2 Customer Knowledge Management

مدیریت دانش مشتری	مدیریت ارتباط با مشتری	مدیریت دانش	
تجربه مشتری، خلاقیت و (عدم) رضایت از محصولات یا خدمات	پایگاه داده مشتری	کارمند، گروه، شرکت، شبکه شرکت‌ها	دانش جستجو شده
اگر می‌دانستیم مشتریان چه می‌دانند.	نگهداری ارزان‌تر از خرید است	اگر ما آنچه را که می‌دانیم می‌دانستیم.	بدیهی‌ها
کسب مستقیم دانش از مشتری و همچنین به اشتراک‌گذاری و گسترش این دانش	استخراج دانش درباره مشتری در پایگاه‌های داده شرکت	باز کردن و ادغام دانش کارکنان در مورد مشتریان، فرایندهای فروش و تحقیق و توسعه	بنیاد و پایه
همکاری با مشتریان برای خلق ارزش مشترک	پرورش مشتری، حفظ پایگاه مشتری شرکت.	افزایش بهره‌وری، صرفه‌جویی در هزینه و اجتناب از اختراع مجدد چرخه‌های	اهداف
عملکرد در برابر رقبا در زمینه نوآوری، کمک به موفقیت مشتری	عملکرد از نظر رضایت و وفاداری مشتری	عملکرد نسبت به بودجه	معیارها
موفقیت مشتری، یادگیری سازمانی	حفظ مشتری	رضایت مشتری	فواید
فعال، در روند خلق ارزش شریک است	اسیر، با طرح‌های وفاداری به محصول یا خدمات وابسته است.	منفعل، گیرنده محصول	نقش مشتری
رهایی مشتریان از گیرندگان منفعل محصولات به	ایجاد روابط پایدار با مشتریان	کارکنان را تشویق کنید تا دانش خود را با همکاران خود به اشتراک بگذارند	نقش شرکت

مدیریت دانش مشتری	مدیریت ارتباط با مشتری	مدیریت دانش	
خالقان فعال بازرزش			

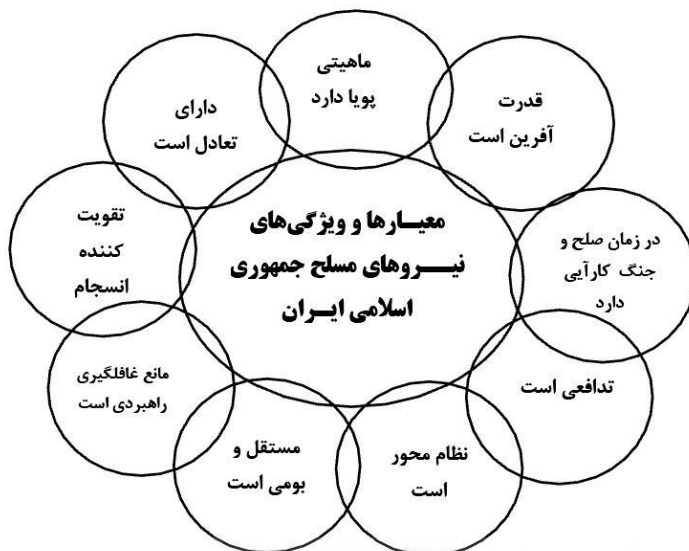
برخی از شرکت‌ها از مدیریت دانش برای غنی‌سازی دانش کارکنان خود و کسب مزایای رقابتی برای بهبود محصولات خود استفاده می‌کنند. سایر شرکت‌ها از ابزارهای مختلفی مانند مدیریت کیفیت جامع برای افزایش کیفیت کالا و خدمات برای جلب رضایت مشتریان خود استفاده می‌کنند. این روش‌ها و ابزارها مانند یک پازل هستند، اما یکی از قسمت‌های اصلی این معما، مدیریت دانش مشتری است. مدیریت دانش مشتری بر تجربه مشتری، خلاقیت و رضایت یا عدم رضایت از محصولات یا خدمات تأکید می‌کند. مدیریت دانش مشتری نتیجه مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش است. بسیاری از مطالعات اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش در سازمان‌ها را مورد توجه قرار داده‌اند، اما مزیت مدیریت ارتباط با مشتری چندان مورد توجه قرار نگرفته است. شرکت‌ها به احتمال زیاد فرصت‌های بازار نوظهور را پیش از رقبای خود احساس کرده و ارزش اقتصادی بیشتری را به سرعت ایجاد می‌کنند (Gibbert, M. Leibold, M. Probst, G, 2002).

هدف از خلق ارزش افزایش فرآیندهای دانش سازمانی با مشارکت مشتری و کسب ارزش است. همکاری مشترک با برون‌سپاری نوآوری و ایجاد ارزش برای مشتریان، مرزهای شرکت را محو می‌کند. خلق ارزش، مصرف‌کنندگان را برای ایجاد ارزش آینده به یک شریک فعال تبدیل می‌کند (Roser, 2009). وارگو و لوش^۱ (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که مشتریان شریک و تولیدکننده خلق ارزش، خدمات و محصولات هستند. بازاریابی فرایند انجام کارها در تعامل با مشتریان است. مشتری در درجه اول یک منبع فعال است. فرایند خلق ارزش را می‌توان مجموعه‌ای از فعالیت‌های انجام‌شده توسط مشتری برای دستیابی به اهداف خاص تعریف کرد. یکی از جنبه‌های کلیدی توانایی مشتریان در خلق ارزش، میزان اطلاعات، دانش، مهارت‌ها و سایر منابع فعال است که می‌توانند به آن‌ها دسترسی داشته باشند و از آن‌ها استفاده کنند. از دیدگاه تأمین‌کنندگان، خلق ارزش برای مشتریان با درک فرآیندهای خلق ارزش مشتریان آغاز می‌شود (Payne, 2012). فرآیند خلق ارزش با شناسایی نیازهای مشتری و نحوه تأمین این نیازها آغاز می‌شود (Stenroos, 2010). مدیریت دانش مشتری با به‌کارگیری دانش به‌دست‌آمده از نظام‌های مدیریت ارتباط با مشتری، فرآیند خلق ارزش را بهبود می‌بخشد.

سه نوع دانش در این حوزه شامل دانش برای، درباره و از داده‌های پردازش شده است. دانش مشتریان به ما کمک می‌کند تا موقعیت خود را در ذهن مشتری مشخص کنیم و برنامه‌های استراتژیک را برای بهبود وضعیت در بازار طراحی کنیم. همچنین از دانش مشتری برای دریافت بازخورد در مورد تأمین‌کنندگان، محصولات و کیفیت خدمات خود استفاده می‌کنیم که تأثیر مهمی در رضایت‌بخشی مشتریان ما دارد. بخشی از دانش موردنیاز ما در فرایند مدیریت دانش مشتری، دانش درباره مشتریان است که بر تمام دانش‌های موجود مشتریان ما تأکید می‌کند. می‌توان از این نوع دانش برای خلق ارزش مشترک استفاده نمود. سرانجام داده‌هایی که به اطلاعات و دانش تبدیل شده‌اند به پایگاه مدیریت دانش مشتری منتقل می‌شوند. پایگاه دانش، اطلاعات پردازش‌شده‌ای را که از مدیریت ارتباط با مشتری به دست آورده است حفظ می‌کند و شرکت‌ها از این دانش برای یافتن راه‌های جدید همکاری برای افزایش وفاداری و رضایت مشتری استفاده خواهند کرد.

بررسی نقش ارتش جمهوری اسلامی ایران

بر اساس تحقیق بوالحسنی و همکاران (۱۴۰۰) می‌توان ویژگی‌های نه‌گانه ذیل را برای نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، به‌صورت ذیل تبیین و ارائه نمود که با توجه به این ویژگی‌ها اصل دفاع و رویکرد دفاعی در شرایطی می‌تواند در صحنه عمل، کارآمدی و کارایی مؤثر خود را به سرانجام برساند که نیروهای مسلح و سازمان دفاعی کشور بر اساس ماهیت تهدیدهای داخلی و خارجی، از لحاظ شیوه‌های دفاع و آموزش، نیروی انسانی، تجهیزات و تسلیحات در وضعیت مناسبی قرار داشته باشند (بوالحسنی، دانش، نظری نژاد، و محمودی، ۱۴۰۰). چراکه ضرورت دفاع در آینده از کیان اسلامی به شرایط کیفی و اوضاع رو رشد دفاع و امنیت و کارآمدی آن‌ها بستگی داشته و با ایجاد توان بازدارندگی حتی در زمان صلح نیز تأمین امنیت و دفاع همه‌جانبه ملی در برابر تجاوز احتمالی خارجی نیز متصور خواهد بود.



شکل ۱. ویژگی‌های نه‌گانه نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران (بوالحسنی، دانش، نظری نژاد، & محمودی، ۱۴۰۰)

ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز به‌عنوان یکی از ارکان نیروهای مسلح به مجموعه ستاد مشترک، نیروهای زمینی، هوایی، پدافند هوایی، دریایی و سازمان‌های وابسته به آن‌ها اطلاق می‌گردد که وظیفه اصلی آن آمادگی و مقابله در برابر هرگونه تجاوز نظامی علیه استقلال، تمامیت ارضی، نظام جمهوری اسلامی ایران و منافع کشور را به عهده دارد (قانون ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۶۶). در قانون ارتش جمهوری اسلامی به خودکفایی اشاره شده است که در آن نیروهای مسلح بایستی با بهره‌گیری از تمامی توان خود در جهت رسیدن به خودکفایی در کلیه زمینه‌ها از قبیل سازمان‌دهی، آموزش، تدارکات، اطلاعات و صنعت تلاش نمایند. همچنین اقدامات لازم در جهت نیل به خودکفایی در کلیه زمینه‌های صنعتی، آموزشی، تدارکاتی، اطلاعاتی، روش‌ها و سازمان‌دهی و همچنین سازمان‌دهی، آموزش، تجهیزات و گسترش نیروهای زمینی، هوایی و دریایی متناسب با امکانات و تهدیدات، برای انجام مأموریت‌های محوله از دیگر مأموریت‌ها و وظایف ارتش در زمینه به‌روزرسانی تجهیزات خود است. در خصوص ساماندهی به پژوهش‌های صورت پذیرفته در آجا و کمک به صنعتی‌سازی این پژوهش‌ها، مرکز مطالعات در آجا با بررسی طرح‌ها و پروژه‌ها در قالب‌هایی مانند کسر خدمت و طرح‌های درون و بیرون سازمانی، بخشی از طرح‌ها را که قابلیت ساخت دارند را در داخل جهاد خودکفایی به تولید می‌رسانند و در سطح وسیع این کار از طریق صنعت دفاعی صورت می‌پذیرد. وزارت دفاع می‌تواند تأمین بخشی از اقلام مشترک داخلی را با حفظ مسئولیت و تعیین خط‌مشی به نیروهای چهارگانه تفویض نماید که در همین راستا آجا به همه یگان‌های

تابعه ابلاغ نموده است که از همه ظرفیت‌های علمی و انسانی موجود در مجموعه‌های خود بهره‌گیرند و ضمن ارائه طرح‌های تحقیقاتی و پیشنهادی در خصوص پروژه‌های تخصصی، شرایط را جهت ساخت تجهیزات جدید یا خلاقیت و نوآوری بر روی تجهیزات موجود پیاده‌سازی کنند. در حالت کلی برخی از این ابتکارات به صورت محدود توسط مجموعه یگان‌ها عملیاتی می‌شوند و برخی دیگر که نیازمند تأمین مالی یا بهره‌گیری از ظرفیت‌های بزرگ‌تر صنعتی هستند از طریق سازمان جهاد خودکفایی بعد از طی نمودن مراحل کاری در صورت تصویب عملیاتی می‌شوند؛ اما آنچه مسلم است که با توجه به فناوری پایه بودن بسیاری از تجهیزات نظامی و حساس بودن بسیاری از این سامانه‌ها، آجا نیز مانند سایر نیروهای مسلح نیازمند بهره‌گیری از سایر ظرفیت‌های علمی و صنعتی است که قوانین موجود بستر این امر را از طریق وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح فراهم نموده است. البته در قوانین ارتش، وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران بخشی از دولت است که مسئولیت پشتیبانی ارتش را به عهده دارد همچنین هدایت و هماهنگ نمودن امور پژوهشی و تحقیقاتی صنعتی ارتش و سازمان‌های وابسته به وزارت دفاع و هماهنگی با شورای عالی صنایع و مراکز پژوهشی و تحقیقات کشور است که در راستای تأمین نیازمندی‌های ارتش است.

روش‌شناسی

فرا ترکیب یک فرآیند است که شامل گام‌های گسسته‌ای است که محقق را قادر می‌سازد تا یک پرسش تحقیق خاص را شناسایی کرده و سپس به جستجو، انتخاب، ارزیابی، خلاصه کردن و ترکیب شواهد برای پاسخگویی به سؤال تحقیق بپردازد. این فرایند با استفاده از روش‌های کیفی دقیق برای ترکیب مطالعات کیفی موجود برای ایجاد معنای بیشتر از طریق یک فرایند تفسیری انجام می‌شود. نویسندگان مختلف این فرایند را تا حدودی متفاوت توصیف کرده‌اند، اما اساساً مشابه هستند (Erwin, E., Brotherson, M., Summers, A., 2011). در مدل‌های مختلف که برای فرا ترکیب کیفی ارائه شده است در عین مشابهت‌های زیاد و یکسان بودن کلیت فرایند، تفاوت‌هایی نیز قابل ملاحظه است. از جمله این تفاوت‌ها، تعداد مراحل ذکر شده برای انجام این روش است. فرانس و همکاران (۲۰۱۵) مراحل فرآیند روش فرا ترکیب را در قالب جدول شماره ۲ بیان نمودند (France EF, Ring N, Noyes M, et al., 2015).

مرحل	توضیح	
۱	طراحی پژوهش	بیان مسئله، اهداف و سؤال‌های پژوهش
۲	نمونه‌گیری	انتخاب جامعه یا فهرستی از پژوهش‌های مختلف و مرتبط در زمینه‌ای خاص و مطالعه کل شمار یا نمونه‌گیری از آن
۳	جمع‌آوری داده‌ها	بررسی نظام‌مند مطالعات و یادداشت‌برداری و کدگذاری داده‌ها
۴	تحلیل یافته‌ها	شناسایی مفاهیم و تم‌ها یا مضمون‌های هر مطالعه و تعیین ارتباط یا آثار متقابل آن‌ها با یکدیگر
۵	بحث و نتیجه‌گیری	جمع‌بندی از تحلیل یافته‌ها و ارائه پیشنهاد

مرحله اول: طرح روشن مسئله و سؤال تحقیق

پژوهش حاضر تمرکز خود را بر روی پیدا کردن تعامل بین آجا و صنایع دفاعی با رویکرد خلق مشترک قرار داده است تا بتواند به نتایجی جهت تعمیم موارد به سایر نیروها و همچنین ارائه یافته‌ها به سیاست‌گزاران ستاد کل نیروهای مسلح باشد.

جدول ۳. پرسش‌های تحقیق مبتنی بر روش فراترکیب (محقق)

پارامترهای تعیین شده	پرسش	پاسخ
(What) چه	ابعاد (مؤلفه‌های) مؤثر در تعامل بین آجا و صنایع دفاعی با رویکرد خلق مشترک کدام‌اند؟	شناسایی ابعاد (مؤلفه‌ها) با استفاده از پیشینه تحقیق
(Who) چه کسی	جامعه مورد مطالعه برای شناسایی تعامل بین آجا و صنایع دفاعی با رویکرد خلق مشترک کدام‌اند؟	مدیران و کارکنان صنعت دفاعی، فرماندهان و کارکنان آجا، کارکنان مرکز مطالعات آجا و جهاد خودکفایی نزاجا، اساتید دانشگاه‌های نیروهای مسلح
(When) چه وقت	محدوده زمانی تحقیق مورد نظر چیست؟	از سال ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۱
(How) چگونه	داده‌های مورد نظر در تحقیق حاضر چگونه جمع‌آوری شده‌اند؟	با روش تحلیل اسناد

مرحله دوم: جستجوی جامع ادبیات

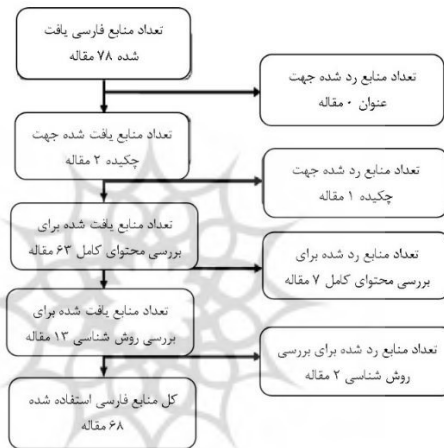
تلاش‌های قابل توجه برای ایجاد یک لیست جامع از مطالعات ممکن، در فراترکیب ضروری است. محققان با شناسایی کلمات کلیدی می‌توانند به تمام پایگاه‌های موجود، دسترسی پیدا کنند. مرحله جمع‌آوری اطلاعات از تحقیق، شامل انتخاب در مورد جمعیت

عناصر می‌شود که هدف مطالعه است. (عابدی جعفری، عابد؛ امیری، مجتبی، ۱۳۹۸). در این پژوهش دو رویکرد در جستجوی ادبیات در نظر گرفته شده است:

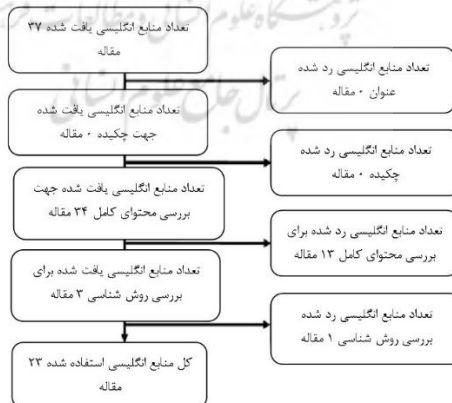
(۱) جستجوی ادبیات مبتنی بر درک خلق مشترک با محوریت قرار دادن چالش‌ها و آسیب‌های خلق مشترک

(۲) بررسی صنعت دفاعی و رابطه بین ارتش جمهوری اسلامی با صنعت دفاعی باهدف کسب درک فرآیند خلق مشترک بین نیروهای مسلح و صنعت دفاعی

برای کسب اطلاعات جامع نسبت به نحوه جستجوی ادبیات از الگوی باغ میرانی و همکاران (۱۳۹۶) استفاده شده است. اشکال ۲ و ۳ به صورت تفکیکی نحوه جستجو و جمع‌آوری ادبیات استفاده شده در پژوهش را در قالب مقالات فارسی و انگلیسی نمایش داده است.



شکل ۲: الگوریتم انتخاب منابع نهایی فارسی (محقق)



شکل ۳: الگوریتم انتخاب منابع نهایی انگلیسی (محقق)

مرحله سوم: ارزیابی دقیق تحقیقات برای امکان ورود به فراترکیب

با توجه به اینکه محتوای پژوهش شامل دو بخش می‌گردد ابتدا بر مبنای معیار شناخت و درک خلق ارزش و سپس آسیب‌ها و چالش‌ها و فرصت‌ها به نقد مقالات مربوط به خلق مشترک پرداخته شد و این معیار در تمامی مقالات منتخب رصد و وارد مطالعات گردید. در مرحله دوم تمرکز بر صنعت دفاعی و نیروهای مسلح مورد بررسی قرار گرفت و ضمن بررسی تعاملات بین آن‌ها، فضای هر دو بخش هم به صورت مجزا و هم به صورت تعاملی بررسی و مقالات منتخب با این رویکرد در پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

مرحله چهارم: تجزیه و تحلیل نتایج تحقیقات کیفی

مرور مقالات برای یافتن مفاهیم، یکی از اصول فراترکیب است. برای یافتن مفاهیم محتوایی مربوط به الگوی مناسب از چالش‌ها و آسیب‌ها در خلق مشترک، مقالات بارها مرور و شاخص‌های مورد نظر مرتبط با پرسش‌ها و هدف پژوهش استخراج گردید. در مرحله تجزیه و تحلیل نتایج تحقیقات کیفی پژوهش، بر اساس چارچوبی از پیش تعیین شده به تحلیل موارد جهت رسیدن به یک الگوی مناسب از چالش‌ها اقدام گردید. با تجزیه و تحلیل نتایج تحقیقات حوزه خلق مشترک و همچنین نوع و کیفیت روابط بین صنعت دفاعی و نیروهای مسلح ۳۲ مورد از آسیب‌ها و چالش‌های خلق مشترک که در فضای تعاملات بین صنعت دفاعی و نیروهای مسلح را تحت تأثیر قرار می‌دهند، شناسایی گردید.

مرحله پنجم: ارائه یافته‌های تجزیه و تحلیل بین مطالعه‌ای

در این گام، شاخص‌های استخراج شده در مرحله چهارم به دقت مطالعه و چندین بار مرور شده و با در نظر گرفتن مفهوم هریک از شاخص‌ها، سعی در شناسایی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در آسیب‌ها و چالش‌های خلق مشترک بین آجا و صنعت نظامی شده است.

مرحله ششم: بازتاب در فرایند

در آخرین مرحله، اطلاعات به دست آمده با محور قرار دادن سؤالات پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. اینکه تا چه میزان موارد خواسته شده برآورده شده است در تعاملات با اساتید مشاور و راهنما همچنین بهره‌گیری از متخصصان مورد بازبینی قرار گرفت و نتایج و بازتاب آن با اصلاح در برخی قسمت‌ها که نیازمند تغییرات بود اعمال گردید. در این مرحله سؤالاتی طرح گردید مانند اینکه آیا سؤال تحقیق روشن است؟ آیا در نهایت، سؤال پژوهش باید تغییر کند؟ چه کسی مخاطب نتایج این مطالعه است؟ اینکه آیا گسترده مطالعات جمع‌آوری شده کامل بوده است؟

نتایج تحلیل توسط نرم‌افزار مکس. کیو دا

سامانه مستندها بخشی از محیط کاربری نرم‌افزار است که به محقق اجازه می‌دهد مستندهای مورد استفاده در تحلیل را ثبت و مدیریت نماید. برای شروع تحلیل لازم است اسناد مورد نظر برای تحلیل در سامانه مستند نرم‌افزار وارد شوند. در پژوهش حاضر ۱۵ مصاحبه با مسئولین نیروهای مسلح و کارشناسان صنعت دفاعی با محوریت چالش‌های تعامل بین صنعت دفاعی و نیروهای مسلح صورت پذیرفته است که هر کدام ابتدا به صورت مجزا مورد بررسی قرار گرفته است و نکات مرتبط با پژوهش احصا شده و در قالب فایل متنی وارد سامانه مستندهای نرم‌افزار گردیده است.

شیوه‌نامه انجام مصاحبه‌ها

با توجه به داده‌های به دست آمده از پژوهش‌ها و اطلاعات مورد نیاز برای پاسخ‌گویی به سؤالات مربوط به چالش‌ها و آسیب‌های تعامل بین صنایع دفاعی و نیروهای مسلح شیوه‌نامه‌ای برای مصاحبه طراحی گردیده است که بر مبنای اصولی است که چارچوب مصاحبه‌ها را مشخص می‌کند.

اصل اول: تعیین سطح مصاحبه

با توجه به اهداف پژوهش و نوع سؤالات که دربرگیرنده تعامل بین دو بخش عمده و تأثیرگذار در کشور است متغیرهای مبتنی بر دو بخش صنعت دفاعی و بخش‌های صنعتی و علمی آجا در نظر گرفته شده است. تمامی نفرات در نظر گرفته شده جهت مصاحبه دارای دسترسی خیلی محرمانه به بالا و دارای سوابق کار مشترک در دو حوزه بودند.

اصل دوم: انتخاب افراد مناسب برای مصاحبه

با توجه به ماهیت پژوهش و نیاز به دسترسی به اطلاعات طبقه‌بندی شده و کیفیت موارد بیان شده در مصاحبه افراد در نظر گرفته شده همگی دارای سوابق علمی و عملی در حوزه تعاملات مشترک می‌باشند. در این بخش از نخبگان از خبرگان علمی و مدیران بخش‌های دفاعی و فرماندهان و کارشناسان نظامی که علاوه بر سوابق علمی دارای سوابق تعامل مشترک بین صنعت و نیروهای مسلح هستند بهره گرفته شده است.

جدول شماره ۴ مشخصات افراد مورد مصاحبه را نشان می‌دهد.

ردیف	سابقه	سازمان	تحصیلات
۱	۳۰ سال	آجا	دکتری
۲	۲۶ سال	نزاجا	کارشناس ارشد
۳	۲۳ سال	نزاجا	دکتری
۴	۲۵ سال	آماد وپش	دکتری
۵	۲۵ سال	حدید	کارشناس ارشد

۶	۳۰ سال	شرکت دانش بنیان	کارشناس ارشد
۷	۳۰ سال	ستاد کل	دکتری
۸	۳۰ سال	آجا	دکتری
۹	۲۸ سال	صنایع قمر بنی هاشم	کارشناس ارشد
۱۰	۲۸ سال	صنایع قمر بنی هاشم	کارشناس ارشد
۱۱	۲۵ سال	آجا	کارشناس ارشد
۱۲	۲۷ سال	آجا	دکتری
۱۳	۲۸ سال	آجا	دکتری
۱۴	۳۰ سال	دانشگاه دفاع ملی	دکتری
۱۵	۳۱ سال	دانشگاه دفاع ملی	دکتری

در این بخش دقت به عمل آمده است که تا حد ممکن محیط صادفانه و مبتنی بر اعتماد حاکم باشد. با توجه به این که در هر دو بخش دفاعی و آجا حساسیت‌هایی در ارائه مطالب از حیث طبقه‌بندی وجود دارد با تهیه مجوزهای لازم از دستگاه‌ها، مصاحبه‌ها صورت پذیرفت تا افراد با کمترین دغدغه به بیان مطالب بپردازند.

اصل سوم: تأکید بر سؤالات مرتبط با تجربه مصاحبه‌شونده

در ابتدای مصاحبه‌ها سعی بر آن شده است که بایان دوطرفه تجربیات و سوابق کاری بین محقق و مصاحبه‌شونده سؤالات به سمت بخش اصلی مورد نظر پژوهش سوق پیدا کند و در بخش‌هایی که ممکن بود محتوا کمی در پوشش بیان شود سعی بر آن شد که با سؤالات بیشتر جنبه‌های پنهان مورد نظر از مصاحبه‌ها به دست آید.

اصل چهارم: اجتناب از بیش‌داوری و امانت‌داری در بیان مطالب

با توجه به تجربه زیستی محقق در موضوع پژوهش در تمامی مصاحبه‌های صورت پذیرفته، اصل امانت‌داری در انعکاس مطالب رعایت گردیده است و تمامی موارد بیان‌شده از سوی افراد بدون جانب‌داری و تحریف و باهدف کشف حقایق در پژوهش وارد پژوهش شده است.

جدول ۵. مشکلات احصا شده بین آجا و صنایع دفاعی

ردیف	مشکلات تعامل بین آجا و صنایع دفاعی	شرح
۱	فقدان رهبری خدمت‌گرا	تعهد و مشارکت مدیریت ارشد برای حمایت از بالاترین سطح تجربه مشتری مورد نیاز است.
۲	فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک باید استراتژی خلق مشترک سازمان را تسهیل کند.
۳	عدم تعهد و وابستگی متقابل	تعهد و وابستگی متقابل باعث ایجاد انگیزه و بهبود مشارکت مشتری و مشارکت منابع می‌شود

ردیف	مشکلات تعامل بین آجا و صنایع دفاعی	شرح
۴	توانایی سازمانی ضعیف	توانایی‌ها و قابلیت‌ها، مکانیسم‌های یکپارچه‌ای را برای دستیابی به انسجام به سمت خلق ارزش فراهم می‌کنند
۵	درک ضعیف از نیازهای مشتری و عوامل انگیزشی	درک بهتر نیازها، خواسته‌ها، ترجیحات و انگیزه‌های مشتری، رفتار خلق مشترک را تسهیل می‌کند
۶	عدم شفافیت نقش	تسلط بر اجرای نقش منجر به افزایش عملکرد و اثربخشی می‌شود
۷	مقاومت فرهنگی	فرهنگ سازمانی حمایتی، برای ایجاد انگیزه در کارکنان منجر به مشارکت مشتری می‌شود
۸	عدم همسویی بین ارزش پیشنهادی، منابع عملیاتی و راه‌حل‌های قابل اجرا	همسویی ارزش پیشنهادی با منابع عملیاتی، خلق ارزش مشترک را تسهیل می‌کند
۹	عدم وجود سیستم پاداش و به رسمیت شناختن	نظام‌های پاداش و به رسمیت شناختن کارکنان را بسیج می‌کند و یکپارچه‌سازی منابع را تسهیل می‌کند
۱۰	عدم آموزش	برنامه‌های آموزشی با طراحی مناسب به کارکنان کمک می‌کند تا از پتانسیل واقعی مشتریان استفاده کنند
۱۱	عدم اعتماد	اعتماد ممکن است منجر به همکاری فعال و کاهش رفتار فرصت‌طلبانه و رقابت شود
۱۲	ارتباط نابجا و نامناسب	ارتباط نابجا و نامناسب ممکن است منجر به تجارب غیربهبوده خلق مشترک شود
۱۳	ضعف‌های فرهنگی و اقلیمی	فرهنگ مناسب و اقلیم، جهت‌گیری خدمات کارکنان را به سمت ارائه خدمات عالی می‌سازد
۱۴	عدم توانمندسازی مشتری	توانمندسازی مشتری، مشتری مداری را تسهیل می‌کند و ارتباطات شرکتی را تقویت می‌کند
۱۵	فقدان فرآیند مشتری مداری فعال	فرآیند مشتری مداری فعال به ارائه‌دهندگان کمک می‌کند تا تجربیات مشتری در حال ظهور و تعامل آن‌ها با سایر بازیگران را درک کنند.
۱۶	عدم وجود مکانیسم هماهنگی	مکانیسم‌های هماهنگی ایجاد پیوندهایی با مشتریان با تجربه را تسهیل می‌کند
۱۷	عدم همکاری	همکاری دسترسی به منابع و قابلیت‌های جدید را تسهیل می‌کند که منجر به سازگاری بیشتر با محیط می‌شود

ردیف	مشکلات تعامل بین آجا و صنایع دفاعی	شرح
۱۸	مشارکت ضعیف مشتری	مشارکت مشتری با ایجاد بازخورد حیاتی بین مراحل تولید و مصرف خلق مشترک ارزش، اثربخشی مفهوم محصول را افزایش می‌دهد.
۱۹	عدم همکاری مشتری	همکاری می‌تواند به خلق ارزش مشترک کمک کند
۲۰	عدم مشارکت مشتری	مشارکت مشتری امکان شناسایی نیاز مشتری، ایجاد روابط و تجربیات را فراهم می‌کند
۲۱	تعامل ناکارآمد با مشتری	تعامل مشتری و بازاریاب مشارکت مشتری و ایجاد روابط پایدار را تسهیل می‌کند
۲۲	تعامل ضعیف با مشتری	جذب مشتریان تجربیات ارزشمندی را ایجاد می‌کند که منجر به افزایش بهره‌وری می‌شود
۲۳	ادغام، اشتراک و دانش ناکافی منابع	یکپارچه‌سازی منابع ناکافی مانع توسعه و افزایش منابع می‌شود
۲۴	فقدان صلاحیت مشتری	مجموعه‌ای از توانایی‌های مرتبط که یک فرد (یک سازمان) را قادر می‌سازد تا به‌طور مؤثر عمل کند
۲۵	استفاده ناکارآمد از اینترنت و فناوری‌های نوپهور	اینترنت و فناوری‌های نوپهور، خلق ارزش را از طریق اشتراک‌گذاری اطلاعات و همگام‌سازی بین عملکردها تسهیل می‌کنند
۲۶	کیفیت پایین تجارب خلق مشترک	تلاش‌های جمعی جهت‌دار منجر به تجربه خلق مشترک مؤثر و منحصر به فرد می‌شود
۲۷	فقدان مالکیت، کمبود منابع و انگیزه‌ها و چشم‌انداز مشترک نامشخص	فعالیت‌ها در نهادهای سازی شبکه برای عملکرد و رضایت درون شبکه مهم هستند
۲۸	یادگیری مشترک ضعیف	ناتوانی در جستجوی اطلاعات، اطلاعات ضعیف، ناتوانی در یادآوری اطلاعات و عدم تمایل به اشتراک‌گذاری اطلاعات در ضعف یادگیری مشتری مهم هستند
۲۹	مهارت‌های اصلاحی ضعیف	عدم تمایل به پذیرش شرایط و ضوابط، عدم تمایل به قبول مسئولیت، عدم تمایل به تغییر عادات، عدم تحمل شکست‌ها مهم هستند
۳۰	اختیارات نهادی مشترک	ضعف در جلوگیری از خطا و بازیابی آن‌ها از موارد مهم است
۳۱	انتظارات برای تغییر سریع	داشتن انتظارات غیرواقعی، بی‌حوصلگی و فشار برای تغییر سریع از موارد مهم است که نه تنها می‌تواند در کوتاه‌مدت باعث ناامیدی مشتریان شود، بلکه می‌تواند در بلندمدت بر اعتماد به سازمان تأثیر منفی بگذارد.

ملاحظات تحلیل یافته‌ها

پس از جمع‌آوری داده‌ها باید برای تحلیل آن‌ها به تعیین روابط بین داده‌های جمع‌آوری شده پرداخت. روش مثلث‌بندی یا استفاده از مراجع چندگانه برای نتیجه‌گیری درباره صحت موضوع از بهترین راهبردها برای اطمینان از اعتبار یافته‌ها است. برای نمونه، می‌توان کدهای مستقل را توسط چند پژوهشگر حائز شرایط تحلیل کرد. نزدیکی تحلیل‌ها می‌تواند تأییدی بر اعتبار یافته‌ها باشد. البته وجود اختلاف‌نظر بین پژوهشگران اجتناب‌ناپذیر است اما برای نزدیک شدن به روایی می‌توان از طریق بحث گروهی شرایط را به اجماع نزدیک کرد. درواقع، پژوهشگر اصلی تلاش می‌کند تا شرایط تولید مجدد یافته‌های معتبر را به‌طور مستقل توسط هر پژوهشگر واجد شرایط را فراهم کند. چنین کیفیتی از ویژگی‌های اساسی و شاخصه‌ای بر دقت در کار علمی است. در پژوهش حاضر از با بهره‌گیری از ظرفیت‌های مجازی و با توجه به محدودیت‌های محقق با انجام جلسات مجازی و مبادله اطلاعات با اساتید و کارشناسان از صحت اعتبار یافته‌ها اطمینان حاصل گردید. روش فرا ترکیب دارای یک نوآوری نسبی در پژوهش است. در این مرحله جمع‌بندی نهایی از تحلیل یافته‌ها و ارائه نظریه‌ای جدید یا توصیف نظری همراه با پیشنهادهای کاربردی برای آن‌ها ارائه خواهد شد که در این پژوهش سعی بر آن شد پیشنهادهای کاربردی در حوزه تعاملات بین نیروهای مسلح و صنعت دفاعی صورت پذیرد. در تحقیق حاضر در فرآیند تحلیل یافته‌ها از گام‌هایی به شرح جدول شماره ۶ استفاده شده است.

جدول ۶. فرایند تحلیل یافته‌ها در پژوهش حاضر روش فرا ترکیب (محقق)

ردیف	فرایند تحلیل یافته‌ها
۱	تهیه فهرستی از استعاره‌ها، عبارت‌ها، ایده‌ها و یا مفاهیم کلیدی شامل: خلق مشترک، آسیب‌ها و مشکلات خلق مشترک، صنعت دفاعی.
۲	بررسی ارتباط بین آن‌ها
۳	کنار هم گذاشتن آن‌ها برای شکل‌گیری چگونگی ارتباط آن‌ها با یکدیگر (ارائه انواع ترکیب‌های موجود) شامل: نقش مشتری و بنگاه در خلق مشترک، تعاملات نیروهای مسلح با صنعت
۴	شناسایی مفاهیم یا مضمون‌ها و ارتباط یا آثار متقابل آن‌ها با توجه به مفاهیم و تم‌های محوری از قبیل آسیب‌های خلق مشترک، عوامل مؤثر در خلق مشترک
۵	کنترل کیفیت یافته‌ها در مقایسه با دیگر موارد مشابه و اطمینان از پوشش مفاهیم در پژوهش حاضر

جمع‌آوری داده‌های کیفی: در مرحله اول، ۳۲ مورد از آسیب‌های خلق مشترک از طریق مصاحبه با خبرگان شناسایی و کدگذاری شدند. این کار با استفاده از روش مصاحبه نیمه

ساختاریافته انجام شد. در این نوع مصاحبه، محقق از یک مجموعه سؤالات باز برای هدایت بحث استفاده می‌کند، اما درعین حال آزادی لازم را برای کاوش در موضوع و جمع‌آوری داده‌های غنی و عمیق دارد.

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی: پس از جمع‌آوری داده‌های کیفی، محقق از روش تحلیل محتوای کیفی برای تجزیه و تحلیل آن‌ها استفاده کرد. در این روش، محقق به دنبال الگوها و مضامین مشترک در داده‌ها می‌گردد.

جمع‌آوری داده‌های کمی: در مرحله بعد، از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران بخش دفاعی و صاحب‌نظران، به بررسی عمیق‌تر آسیب‌های شناسایی شده در مرحله قبل پرداخته شد. این کار با استفاده از روش مصاحبه ساختاریافته انجام شد. در این نوع مصاحبه، محقق از یک مجموعه سؤالات از پیش تعیین شده برای جمع‌آوری داده‌های استاندارد و قابل مقایسه استفاده می‌کند.

تجزیه و تحلیل داده‌های کمی: داده‌های کمی جمع‌آوری شده در مرحله ۳ با استفاده از روش‌های آماری مناسب تجزیه و تحلیل شدند.

مزایای استفاده از روش ترکیبی اکتشافی:

افزایش عمق و وسعت یافته‌ها: این روش به محققان اجازه می‌دهد تا از ترکیب داده‌های کیفی و کمی برای درک عمیق‌تر و جامع‌تر موضوع مورد مطالعه استفاده کنند. افزایش اعتبار یافته‌ها: استفاده از چند روش تحقیق مختلف به افزایش اعتبار یافته‌های پژوهش کمک می‌کند.

انعطاف‌پذیری: این روش به محققان اجازه می‌دهد تا در صورت نیاز، رویکرد تحقیق خود را در طول مطالعه تنظیم کنند. معایب استفاده از روش ترکیبی اکتشافی:

پیچیدگی: این روش می‌تواند از سایر روش‌های تحقیق پیچیده‌تر باشد و به زمان و منابع بیشتری نیاز داشته باشد.

دشواری در تجزیه و تحلیل داده‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از طریق روش‌های کیفی و کمی می‌تواند چالش‌برانگیز باشد.

در مورد پژوهش حاضر:

با توجه به ماهیت پیچیده و چندبعدی موضوع تعامل بین شرکت و صنایع با رویکرد خلق مشترک، استفاده از روش ترکیبی اکتشافی در این پژوهش مناسب و به‌جا بوده است. این روش به محققان اجازه داده است تا از طریق ترکیب داده‌های کیفی و کمی، به درک عمیق‌تر و جامع‌تر از موانع موجود در مسیر خلق مشترک موفق دست پیدا کنند.

برابر نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش در بررسی آسیب‌ها و چالش‌های تعامل بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی با رویکرد خلق مشترک کمبود منابع و انگیزه‌ها و چشم‌انداز مشترک نامشخص با $۷۷/۷\%$ ، درک ضعیف از نیازهای مشتری و عوامل انگیزشی با $۵۸/۸\%$ و توانایی سازمانی ضعیف با $۵۷/۹\%$ به‌عنوان مهم‌ترین عوامل و با بیشترین نظرات مصاحبه‌شوندگان هستند. همچنین عدم همسویی بین ارزش‌های پیشنهادی منابع عملیاتی و راه‌حل‌های قابل اجرا با $۵/۶\%$ ، عدم مشارکت مشتری و عدم وجود سیستم پاداش و به رسمیت شناختن با $۸/۳\%$ و مهارت‌های اصلاحی ضعیف و فقدان صلاحیت مشتری با $۱۱/۳\%$ به‌عنوان مهم‌ترین عوامل و با بیشترین نظرات مصاحبه‌شوندگان هستند.

با توجه به نتایج ارائه‌شده، می‌توان تفسیر و تحلیل زیر را ارائه کرد:

۱. اولویت‌بندی چالش‌ها:

سه چالش اصلی به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از:

الف) کمبود منابع و انگیزه‌ها و چشم‌انداز مشترک نامشخص (۷۷.۷%)

ب) درک ضعیف از نیازهای مشتری و عوامل انگیزشی (۵۸.۸%)

پ) توانایی سازمانی ضعیف (۵۷.۹%)

۲. تحلیل چالش‌های اصلی:

- چشم‌انداز و منابع: بیشترین چالش مربوط به نبود یک دیدگاه مشترک و کمبود منابع است. این نشان می‌دهد که نیروهای مسلح و صنایع دفاعی در تعریف اهداف مشترک و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به آن‌ها با مشکل مواجه هستند.

- درک نیازها: درک ناکافی از نیازهای مشتری (آجا) توسط صنایع دفاعی و عدم شناخت کافی از عوامل انگیزشی، چالش دوم است. این می‌تواند منجر به تولید محصولات و خدماتی شود که کاملاً با نیازهای عملیاتی همخوانی ندارند.

- توانایی سازمانی: ضعف در توانایی‌های سازمانی نشان می‌دهد که ساختارها، فرآیندها و مهارت‌های موجود در هر دو طرف برای اجرای موفق خلق مشترک کافی نیستند.

۳. چالش‌های ثانویه:

- عدم همسویی ارزش‌ها و راه‌حل‌ها (۵.۶%): این نشان می‌دهد که گاهی بین آنچه آجا نیاز دارند و آنچه صنایع دفاعی ارائه می‌دهند، شکاف وجود دارد.

- عدم مشارکت و نبود سیستم پاداش (۸.۳%): این چالش نشان می‌دهد که مکانیزم‌های لازم برای تشویق و قدردانی از مشارکت فعال وجود ندارد.

- ضعف مهارت‌ها و صلاحیت‌ها (۱۱.۳%): این مورد بیانگر نیاز به ارتقای مهارت‌ها و دانش تخصصی در هر دو طرف است.

۴. نتیجه‌گیری کلی:

نتایج نشان می‌دهد که چالش‌های اصلی در سطح استراتژیک (چشم‌انداز و منابع) و ارتباطی (درک نیازها) قرار دارند. این امر اهمیت بهبود برنامه‌ریزی استراتژیک مشترک و تقویت ارتباطات بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی را نشان می‌دهد. همچنین، نیاز به تقویت توانایی‌های سازمانی، بهبود مهارت‌ها و ایجاد نظام‌های انگیزشی مناسب برای موفقیت در خلق مشترک ضروری است. این تحلیل می‌تواند پایه‌ای برای تدوین راهکارها و استراتژی‌های بهبود فرآیند خلق مشترک بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

بازار امروز بسیار رقابتی شده است و همه بنگاه‌ها باید بتوانند در این فضای پیچیده که مملو از اطلاعات و دانش است، موقعیت رقابتی خود را حفظ کنند. در شرایط رقابتی امروز توجه به جایگاه مشتری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چراکه مشتری در بسیاری از راهبردهای آتی در سازمان تأثیرگذار است. خلق مشترک فرآیندی برای نزدیکی به مشتری و حضور در بازار رقابتی است. نگاه به مشتری الزاماً نگاه واحد به شخصی که به یک بنگاه تجاری مراجعه می‌کند، محدود نمی‌گردد و در سطحی کلان می‌تواند مجموعه‌ای متشکل از افراد و تجهیزات را شامل گردد؛ چیزی که در این پژوهش به آن توجه گردیده است همین جنبه از مشتری است. خلق مشترک می‌تواند مزایای زیادی برای شرکت‌ها و صنایع داشته باشد. باین حال، موانع متعددی در مسیر این امر وجود دارد. این پژوهش به شناسایی این موانع و ارائه راه‌حلهایی برای غلبه بر آنها کمک می‌کند.

نیروهای مسلح به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های قدرت که وظیفه ذاتی حفظ امنیت را بر عهده‌دارند برای دفاع نیاز به تجهیزات مناسب و متناسب با عملیات دارند. دو رویکرد کلی در تأمین تجهیزات می‌تواند در نظر گرفته شود یکی اینکه در بازار رقابتی به خرید جدیدترین تجهیزات اقدام نمود و با بهره‌گیری از ظرفیت‌های صاحبان دانش جنگ‌افزارها به تأمین تجهیزات اقدام نمود یا اینکه این نیاز را با تکیه بر دانش بومی تهیه کرد. البته می‌توان حالت‌های ترکیبی نیز در نظر گرفت. نوع رهنامه کشور ایران تا حدود زیادی جهت‌گیری نسبت به تأمین تجهیزات نیروهای مسلح را روشن می‌نماید. مؤلفه‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و ... هرکدام در این رهنامه نمایان است که شرایط را از حیث تعاملات در بازارهای جهانی با محدودیت مواجه می‌نماید. ضعف دسترسی به دانش و محصولات دفاعی ناشی از تحریم‌ها، کسب تجهیزات در بازارهای تعاملی و رقابتی را برای کشور ما محدود کرده است؛ ضمن اینکه قوانین مرتبط با نیروهای مسلح نیز با در نظر گرفتن جنبه‌های حفاظتی و امنیتی بر محدودیت‌های تأمین تجهیزات در بازارهای سلاح‌های کشورهای صادرکننده نیز تأثیرگذار

است اما مهم‌ترین عامل در مباحث تجاری کشور فضای تحریم شکل گرفته در بازار جهانی است که بر همه مراودات تجاری تأثیر منفی گذاشته است که با توجه به ماهیت توانمندی نظامی این محدودیت‌ها بیشتر اعمال می‌گردد و حتی چه‌بسا که برخی از پروژه‌های تجاری به دلیل کاربردهای نظامی نیز دچار محدودیت و یا ممنوعیت از حیث انتقال فناوری شده‌اند. با توجه به موارد بیان‌شده شاید منطقی‌ترین حالت برای حفظ توان دفاعی کشور بهره‌گیری از ظرفیت‌های داخلی باشد تا بتوان در برابر تهدیدهای متنوع و پیچیده قابلیت پاسخگویی برای نیروهای مسلح حفظ گردد.

در بخش دیگری از پژوهش وضعیت صنعت دفاعی و آجا از جنبه‌های گوناگون با تمرکز بر تعاملات و عوامل اثرگذار بر روابط بین این دو بخش موردبررسی قرار گرفته است. این بخش با نگاه به قوانین بالادستی و با تمرکز بر سازمان ارتش و با پرداختن به ساختار این نیرو با رعایت موارد امنیتی و حفاظتی به دنبال تبیین خلق مشترک در روابط تعاملی بین آجا و صنایع دفاعی است. هرچند خلق مشترک با نگاه به بنگاه تجاری و مشتری درصدد حل مشکلات بین آن‌ها با رویکرد افزایش سود برای هر دو طرف است، اما نگاه به صنعت حساس دفاعی و مشتری‌های این صنعت نیاز به درک بسیار عمیق‌تری دارد که تنها در سایه خلق ارزش مشترک ممکن است محقق نگردد. البته پرداختن به فضای شکل‌گرفته بین صنعت دفاعی و آجا در سایه خلق مشترک و بررسی عوامل مؤثر بر خلق مشترک ارزش و فرصت‌های ایجادشده از این فرآیند می‌تواند در بسیاری موارد به‌عنوان چراغ راه در تعاملات بین آن‌ها استفاده گردد.

با توجه به اهمیتی که نیروها و سازمان‌های نیروهای مسلح برای کشور دارند به عقیده بسیاری از کارشناسان دفاعی بررسی نقاط ضعف از حیث مقابله با آسیب‌پذیری‌ها از پرداختن به نقاط قوت اهمیت بیشتری دارند لذا در این پژوهش باهدف بررسی تعامل بین ارتش جمهوری اسلامی ایران و صنایع دفاعی با رویکرد خلق مشترک به دنبال کسب اطلاعات بیشتری در خصوص موارد منتج به آسیب‌پذیری‌ها هستیم. موردی که در پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه خلق مشترک به آن کمتر پرداخته شده و بیشتر نقاط قوت آن موردنظر پژوهشگران بوده است ضمن اینکه فضای شکل‌گرفته در خصوص مسائل حفاظتی مانع از بررسی فرآیند خلق مشترک در نیروهای مسلح گردیده است هرچند که این مورد در بررسی‌های صورت گرفته برای تمام کشورها تا حدود زیادی متناسب با ساختارهای آنان یکسان است. در پژوهش حاضر ابتدا فرآیند خلق مشترک به‌طور کامل موردبررسی قرار گرفته است تا ضمن بررسی ابعاد مختلف این فرآیند مواردی که می‌تواند در شناسایی چالش‌ها مؤثر واقع گردد شناسایی شوند. در بخش دیگری از بررسی‌های صورت گرفته موارد تأثیرگذار در پژوهش

تا سال ۲۰۲۲ مورد بررسی قرار گرفتند. در نتیجه مطالعات و بررسی‌های در ابتدای امر ۳۲ مورد از چالش‌ها و آسیب‌ها در تعاملات بین بنگاه‌ها و مشتریان احصا گردید که تمامی ابعاد و موانع مؤثر در خلق مشترک را ترسیم می‌کند. بنا بر نتایج به‌دست‌آمده از چالش‌ها و آسیب‌های تعامل بین نیروهای مسلح و صنعت دفاعی با رویکرد خلق مشترک عوامل مقاومت فرهنگی، عدم همکاری مشتری، ادغام، اشتراک و دانش ناکافی منابع، استفاده ناکارآمد از اینترنت و انتظارات برای تغییر سریع توسط مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان مشکلات و آسیب‌ها تشخیص داده نشدند.

برابر نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش در بررسی آسیب‌ها و چالش‌های تعامل بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی با رویکرد خلق مشترک کمبود منابع و انگیزه‌ها و چشم‌انداز مشترک نامشخص با ۷۷/۷٪، درک ضعیف از نیازهای مشتری و عوامل انگیزشی با ۵۸/۸٪ و توانایی سازمانی ضعیف با ۵۷/۹٪ به‌عنوان مهم‌ترین عوامل و با بیشترین نظرات مصاحبه‌شوندگان هستند.

همچنین ضعف در همسویی بین ارزش‌های پیشنهادی منابع عملیاتی و راه‌حل‌های قابل اجرا با ۵/۶٪، عدم مشارکت مشتری و عدم وجود سیستم پاداش و به رسمیت شناختن با ۸/۳٪ و مهارت‌های اصلاحی ضعیف و ضعف صلاحیت مشتری با ۱۱/۳٪ به‌عنوان مهم‌ترین عوامل و با بیشترین نظرات مصاحبه‌شوندگان هستند.

با توجه به این‌که صنعت دفاعی ظرفیت‌های لازم جهت تأمین محصولات آجا را دارد لذا به دلایل متفاوتی که در پژوهش به آن اشاره شد، رابطه شکل‌گرفته دارای نواقص و چالش‌هایی است. این پژوهش تنها به این آسیب‌ها اشاره نموده است و در پژوهش‌های آتی می‌توان هر یک از این آسیب‌ها را به‌صورت مطالعه موردی با رویکرد حل تعارضات مورد بررسی قرارداد. با توجه به ماهیت پژوهش که در دو حوزه حساس کشور صورت پذیرفته است عمده محدودیت‌های پژوهش شامل شرایط موضوعی بود به‌نحوی که بایستی افراد در هر دو زمینه صنایع دفاعی و آجا آشنایی کامل داشته و با هر دو مجموعه سابقه همکاری داشته باشند که در برخی موارد به دلیل شرایط کاری و سازمانی دسترسی‌ها با مشکل مواجه می‌گردید. همچنین با توجه به همکاری‌های متعدد از سوی دستگاه‌ها و ارگان‌های مختلف در برخی موارد هماهنگی و اعطای مجوزهای دسترسی بازمان طولانی حاصل می‌شد که در پیوستگی مصاحبه‌ها خلل ایجاد می‌کرد.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که موانع متعددی در مسیر خلق مشترک موفق بین شرکت‌ها و صنایع وجود دارد. این موانع شامل کمبود منابع، انگیزه‌ها و چشم‌انداز مشترک، درک ضعیف از نیازهای مشتری، توانایی سازمانی ضعیف، کم توجهی به همسویی بین

ارزش‌های پیشنهادی و راه‌حل‌های عملی، عدم مشارکت مشتری، فقدان نظام‌های پاداش و به رسمیت شناختن و مهارت‌های اصلاحی ضعیف و ضعف صلاحیت مشتری است.

برای غلبه بر این موانع، لازم است اقدامات زیر انجام شود:

ایجاد انگیزه و چشم‌انداز مشترک: شرکت‌ها و صنایع باید برای ایجاد انگیزه و چشم‌انداز مشترک برای همکاری در زمینه خلق مشترک تلاش کنند.

بهبود درک از نیازهای مشتری: شرکت‌ها باید نیازها و انگیزه‌های مشتریان خود را به‌طور کامل درک کنند.

تقویت توانایی‌های سازمانی: شرکت‌ها باید توانایی‌های خود را در زمینه‌های مرتبط با خلق مشترک، مانند نوآوری، همکاری و مدیریت پروژه، تقویت کنند.

ایجاد همسویی بین ارزش‌های پیشنهادی و راه‌حل‌های عملی: شرکت‌ها باید اطمینان حاصل کنند که ارزش‌های پیشنهادی آن‌ها با راه‌حل‌های قابل اجرا مطابقت دارد.

افزایش مشارکت مشتری: شرکت‌ها باید مشتریان را در فرآیند خلق مشترک مشارکت فعالانه دهند.

ایجاد نظام‌های پاداش و به رسمیت شناختن: شرکت‌ها باید سامانه‌هایی را برای پاداش و به رسمیت شناختن مشارکت ذینفعان کلیدی در فرآیند خلق مشترک ایجاد کنند.

تقویت مهارت‌های اصلاحی و ارتقای صلاحیت مشتری: شرکت‌ها باید مهارت‌های اصلاحی خود را برای حل مشکلات و موانع احتمالی در فرآیند خلق مشترک تقویت کنند و همچنین به ارتقای صلاحیت مشتریان خود در زمینه مشارکت در این فرآیند کمک کنند.

یافته‌های این پژوهش از نظر عملی مفید هستند و می‌توانند برای بهبود تعاملات بین شرکت‌ها و صنایع در زمینه خلق مشترک مورداستفاده قرار گیرند. پیشنهادها برای تحقیقات آینده:

انجام تحقیقات بیشتر با حجم نمونه بزرگ‌تر برای تأیید یافته‌های این پژوهش.

انجام تحقیقات در سایر صنایع برای بررسی اینکه آیا موانع مشابهی در مسیر خلق مشترک وجود دارد یا خیر.

بررسی روش‌های مختلف برای غلبه بر موانع شناسایی شده در این پژوهش. پیشنهادها:

ایجاد یک کمیته مشترک بین نیروهای مسلح و صنعت دفاعی برای تسهیل تعامل و همکاری.

برگزاری جلسات و اجلاس‌های منظم برای تبادل اطلاعات و ایده‌ها.

تشویق به مشارکت بیشتر مشتری (نیروهای مسلح) در فرآیند تولید.

ایجاد یک سیستم شفاف برای انتخاب شرکای برون‌سپاری.
سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه برای ایجاد فناوری‌های بومی دفاعی.

منابع

- بوالحسنی؛ خسرو، دانش؛ رشید، نظری نژاد؛ احمدعلی، محمودی محمود، (۱۴۰۰) ویژگی‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در اسناد بالادستی با نگاه تدوین الگوی راهبردی معماری نیروهای مسلح آینده، فصلنامه مطالعات دفاعی/استراتژیک دوره ۱۹، شماره ۸۶، بهمن ۱۴۰۰، صفحه ۱۱۱-۱۳۰.
- عابدی جعفری، عابد؛ امیری، مجتبی (۱۳۹۸). فرا ترکیب، روشی برای سنتز مطالعات کیفی. فصلنامه علمی - پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی، ۷۳-۸۸، ۹۹.

منابع انگلیسی

- Aghdam, A. R. Watson, J. Cliff, C. Miah, S. J. (2020). Improving the theoretical understanding toward patient-driven health care innovation through online value cocreation: systematic review. 1-14. doi:https://doi.org/10.2196/16324
- Akesson, M. Skalen, P. Edwardsson, B. and Stalhammar, A. (2016). Value proposition test-driving for service innovation how frontline employees innovate value propositions. 338-362. doi:https://doi.org/10.1108/JSTP-10-2014-0242
- Alves, H. Fernandes, C. Raposo, M. (2016). Value co-creation: concept and contexts of application and study. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.029
- Alves, J. &. (2015). Partner selection in co-opetition: a three step model. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of marketing*, 37(9), 1242-1260.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). Coopetition” in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29, 411-426.
- Bengtsson, M. Johansson, M. (2014). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 32, 401-427.
- Bharti, K. Agrawal, R. & Sharma, V. (2015). Value co-creation. Literature review and proposed conceptual framework. doi:10.2501/IJMR-2015-000
- Bouncken, R.B. Gast, J. Kraus, S. & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 577-601.
- Bouncken, R. Gast, J. Kraus, S. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 577-601.
- Cui, A. S. (2017). The impact of customer involvement on new product development: contingent and substitutive effects. 60-80. doi:https://doi.org/10.1111/jpim.12326
- Das, T.K. and He, I.Y. (2006). Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12, 114-143.
- de Oliveira, D. T. Cortimiglia, M. N. (2017). Value co-creation in web-based multisided platforms: a conceptual framework and implications for business model design. 747-758. doi:https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.002
- Dorn, S. Schweiger, B. & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, 34, 484-500.

- Erwin, E. Brotherson, M. Summers, A. (2011). Understanding Qualitative Metasynthesis: Issues and Opportunities in Early Childhood Intervention Research. *Journal of Early Intervention*, 186-200.
- Galvagno, M. Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Manag.* 643–683. doi:<https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>
- Garri, Myropi. (2020). Coopetition, Value Co-Creation, and Knowledge-Enhancement in the UK Alpaca Industry: A multi-level mechanism. *European Management Journal*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.001>
- Gebauer, H. J. (2020). Value co-creation as a determinant of success in public transport services. *Manag. Serv. Qual. An Int.* doi:20, 511–530. doi: 10.1108/09604521011092866
- Ghatak, & Ranjit, R. (2020). Barriers analysis for customer resource contribution in value co-creation for service industry using interpretive structural modeling. Department of Operations Management. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/1746-5664.htm>
- (2015). Global CSR Rep Trak. Reputation Institute.
- Gnyawali, D.R. & Park, B.J.R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 650-663.
- Grönroos, C. & Helle, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management*, 21(5), 564–590.
- Guillermo. (2009). *Co-Creation Of Value: Managing Cross-Functional Interactions In Buyer-Supplier Relationships*. Graduate school of the ohio state university.
- Helnaes, Jakob, Camilia. (2013). Innovation through community co creation. Copenhagen business school.
- Hoven, B. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New york: Harper.
- Lacombe, A. Lagos, F. (2013). Who makes the pie bigger? An experimental study on co-opetition. In *Economic Psychology and Experimental Economics*, 67-76.
- Lechner, C. Soppe, B. & Dowling, M. (2016). Vertical coopetition and the sales growth of young and small firms. *Journal of Small Business Management*, 67-84.
- Manning, K. Bearden, Ryal. (1995). New trends in innovation and customer relationship management. *International Journal of Market Research*, 221-240.
- Morris, M. K. (2007). Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. *Journal of small business strategy*, 35-56.
- Mortel, Jelmer. (2010). *The value of Co creation*. Maastricht. School of business and economics Maastricht University.
- Nájera-Sánchez, J.J. Marta, O.d.U. & Eva, M. (2020). *Mapping Value Co-creation Literature in the Technology and Innovation Management Field: A Bibliographic Coupling Analysis*. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Rey Juan Carlos. Retrieved from <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.588648>
- Neganova, V. (2012). Category value in relationship marketing. *Marketing and reklama*, 3(41), 122–127.
- Nuresh, E. B. (2015). Strategic Corporate Social Responsibility Through Redefining the Firm's Value Chain. *International Journal of Business and Social Research*, 5.
- Payne, Adrian, Starbacka, Pennie. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 83-96.
- Priharsari, D. Abedin, B. and Mastio, E. (2020). Value co-creation in firm sponsored online communities: what enables, constrains, and shapes value. 763–788. doi:<https://doi.org/10.1108/INTR-05-2019-0205>
- Ramaswamy, V. Gouillart, F. J. (2010). *The Power of Co-creation: Build it with them to Boost Growth, Productivity, and Profits*. New York: Simon and Schuster.

- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23, 307-324.
- Ritala, P. & Sainio, L.M. (2014). Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26, 155-169.
- Schiavone, F. & Simoni, M. (2016). Prior experience and co-opetition in R&D programs. *Journal of the Knowledge Economy*, 7, 819-835.
- Shahraki, Sayyar. (2020). *Co-creation of the value: A framework for empowering the marketing strategies in emerging markets*. Business administration and Economics.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 27, 101-106.
- Vargo, S. L. Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. 5–23. doi:<https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Voorberg, W. H. Bekkers, V. J. J. M. Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: embarking on the social innovation journey. *Public Manag. Rev.* 17, 1333–1357.

