

شناسایی و ارزیابی مسائل راهبردی در مراکز پژوهشی

(مطالعه موردی: پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات)

نویسندگان:

احرام صفری (نویسنده مسوول)

استادیار پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات

e.safari@itrc.ac.ir

۰۹۱۲۰۱۳۶۱۱۴

پریسا رسولیان

دانشجوی دکتری کارآفرینی دانشگاه تهران

Rasoulilian@itrc.ac.ir

چکیده: پژوهش حاضر به بررسی و شناسایی مسائل راهبردی پژوهشگاه فاوا به عنوان یک نهاد عمومی حاکمیتی که نقش بازوی مشاوره‌ای دارد می‌پردازد. یکی از مهمترین مشکلاتی که در رابطه با تدوین برنامه راهبردی برای سازمان‌های عمومی با استفاده از مدل‌های رایج است زمانبر بودن آن است طی این تحقیق روشی چابک برای احصا مسایل راهبردی جهت تدوین برنامه راهبردی ارائه می‌شود. این پژوهش از نوع تحقیق کاربردی با رویکرد تحلیلی، اکتشافی و از نوع آمیخته است که در بخش اکتشاف از روش تحلیل تم و بخش تحلیل از دلفی فازی استفاده شده است. ابتدا با تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از ۵۳ نفر از خبرگان حوزه، کارکنان، سازمان‌های بالادستی و مشتریان پژوهشگاه فاوا، مسائل راهبردی سازمان و وزارت فاوا شناسایی و سپس با روش دلفی فازی اولویت‌بندی شدند. نتایج بیانگر اولویت مسائل راهبردی زیر است: ثبات و شفافیت مأموریتی، نقشه، پروتکل و حکمرانی پژوهشی فاوا، ساختار سازمانی چابک و پویا، تأمین مالی پایدار و سریع، سیستم منابع انسانی جامع، نقش‌آفرینی در حل مسائل روز کشور.

کلید واژه‌ها: مسئله راهبردی، چالش سازمانی، برنامه راهبردی، پژوهشگاه، سازمان عمومی

۱. مقدمه

امروزه مسأله اصلی سازمان تدوین برنامه راهبردی مناسب و استقرار مطلوب راهبردها و تحلیل و پیش‌بینی کنش متغیرهای مؤثر بر فضای راهبردی نیست (آرمسترانگ، ۱۳۸۹)؛ بلکه تعدد مسائل و چالش‌های مؤثر بر تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان، برنامه‌ها و تأثیر متغیرهای خارجی فراوان بر امور داخلی سازمان‌ها موجب شده است مدیران به شناسایی چالش‌های راهبردی مؤثر بر عملکرد سازمان حساس‌تر باشند تا با نگاه راهبردی به تخصیص منابع سازمان در راه تحقق اهداف و راهبردها بپردازند. برنامه‌ریزی راهبردی به مسائل مهم و چالش‌هایی که سازمان با آنها مواجه است می‌پردازد و به تصمیم‌گیران سازمانی در انتخاب بهترین راهبرد کمک می‌نماید (برایسون^۱، ۲۰۱۱). شناسایی مسائل راهبردی یکی از گام‌های اصلی در برنامه‌ریزی راهبردی است (اکرم‌ن^۲، ۱۹۹۲). اگر مسائل راهبردی به طور دقیق و مناسب تدوین گردند، به دنبال آن تصمیمات و اقدامات مناسبی از نظر سیاستی و فنی و مدیریتی در سازمان جریان خواهد یافت.

پژوهشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی یکی از مهمترین محرک‌های توسعه اقتصادی در کشورهای علی‌الخصوص ایران می‌باشد. پژوهشگاه‌های موجود در ایران معمولاً با الگوبرداری از پژوهشگاه‌های دنیا برخی قبل از انقلاب و برخی بعد از انقلاب تشکیل شده است. با این حال نکته مهمی که وجود دارد این است که این مراکز تحقیقاتی در مقایسه با مراکز تحقیقاتی مشابه در دنیا از عملکرد مناسبی برخوردار نیست. این پژوهشگاه‌ها یا وابسته دانشگاه‌های موجود بود و یا اینکه وابسته به دستگاه‌های اجرایی می‌باشند. مشکل عمده‌ای که در این پژوهشگاه‌ها وجود دارد این است که عموماً این پژوهشگاه‌ها از جهت‌گیری‌های مشخصی برای ادامه فعالیت‌های خود برخوردار نمی‌باشند. بسیاری از آنها نه در حل مشکلات جامعه نقش مهمی باز می‌کنند و نه در حل مشکلات دستگاهی اجرایی که وابسته به آن هستند. اکثر پژوهشگاه‌های موجود دارای ساختار سازمانی وظیفه‌ای، فرآیندها غیر بهره‌ور می‌باشند. در واقع شناخت مسایل موجود برای این پژوهشگاه‌ها می‌تواند به عنوان مدخلی برای تعیین راهبردهای اثربخش باشد. مسایل راهبردی باعث بوجود آمدن نقاط تمرکز برای برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان می‌شود.

مراجع و مستندات متنوعی برای احصا مسایل راهبردی در پژوهشگاه‌ها وجود دارد از جمله می‌توان به اسناد بالادستی، شناخت محیط و شناخت درونی پژوهشگاه اشاره کرد که برای شناخت محیطی و درونی می‌توان از طریق مصاحبه با ذینفعان مختلف عمل کرد. یکی از مشکلاتی که تدوین برنامه راهبردی وجود دارد زمانبر بودن آن است که حتی در برخی از مواقع بیش از ۶ ماه طول می‌کشد و تحلیلگران حوزه راهبردی به بررسی تفصیلی محیط بیرونی و داخلی پرداخته و عملاً یک سری اطلاعات گیج‌کننده و مبهم از وضعیت شرکت بدست می‌آورند که در نهایت هم راهبردهایی که تولید می‌شوند هم مورد قبول اعضای سازمان نمی‌باشد و در اجر با مشکل روبرو می‌شود و هم یک سری راه‌حل‌های عمومی و به دور از واقعیت ارایه می‌شود. در حالیکه صاحب‌نظران حوزه فعالیت سازمان موردنظر، افرادی که در یک سازمان و در بخش‌های مختلف در حال فعالیت هستند به همراه افرادی که با این سازمان

^۱ Brayson

^۲ Ackermann

در تعامل هستند دید بهتری نسبت به مسایل جاری و آتی سازمان می‌توانند داشته باشند و در نتیجه یکی از راه‌های سریع برای واکنش به محیط متغیر امروزی می‌تواند توجه ویژه به این افراد در تدوین برنامه راهبردی باشد. در این پژوهش سعی شد تا رویکردی چابک جهت استخراج مسایل راهبردی در پژوهشگاه‌های ایران ارائه شود. رویکرد حاضر ابتدا با تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از ۵۳ نفر از خبرگان حوزه، کارکنان، سازمان‌های بالادستی و مشتریان پژوهشگاه فاوا، مسائل راهبردی سازمان شناسایی و سپس با روش دلفی فازی اولویت‌بندی شدند.

۲. مبانی نظری پژوهش

۱.۲. مدیریت استراتژیک در سازمان‌های عمومی

تعاریف بسیاری برای برنامه‌ریزی راهبردی توسط اندیشمندان مختلف مطرح شده است. چندلر^۲ (۱۹۸۲) برنامه‌ریزی راهبردی را تعیین هدف‌های بلندمدت سازمان و اتخاذ مجاری تصمیم‌گیری و تخصیص منابع برای تحقق آن هدف‌ها می‌داند. ورتمن^۴ (۱۹۷۹)، مدیریت راهبردی را به عنوان برنامه تغییر سازمانی که هدف آن تغییر دیدگاه‌ها و رفتار مدیریت در سراسر سازمان است، تلقی می‌کند. به عقیده برایسون (۱۹۸۷) برنامه‌ریزی راهبردی تلاشی سازمان‌یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام دادن اقدامات اساسی که سرشت و سمت‌گیری فعالیت‌های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوبی قانونی شکل می‌دهند، می‌باشد (منوریان، ۱۳۶۹). برنامه‌ریزی راهبردی تا قبل از دهه ۱۹۸۰، بیشتر در سازمان‌های انتفاعی و خصوصی مطرح شده است و هدف ایجاد ارزش و سود اقتصادی بوده است و در سال‌های بعد در بخش عمومی و عمدتاً در سازمان‌های نظامی و سازمان‌های دولتی و عمومی اجرا شد (کوین^۵، ۱۹۸۰؛ برایسون و همکاران، ۲۰۱۸). محیط‌های سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی در سال‌های گذشته به دلیل بحران‌های ناشی از نفت، تغییرات جمعیت‌شناختی، تغییرات فرهنگی و ارزشی، مالیات، خصوصی‌گرایی، تمرکز، حرکت به سوی اقتصاد مبتنی بر اطلاعات و خدمت با تغییرات بسیاری مواجه شده است و همین امر لزوم طراحی و پیاده‌سازی برنامه راهبردی را ضروری می‌سازد (منوریان، ۱۳۶۹: ۶۲). برنامه‌ریزی به عنوان اساس کارکرد مدیریت، در توانایی بخش عمومی برای سازگاری با شرایط متغیر نقشی حیاتی ایفا خواهد کرد. مفهوم مدیریت راهبردی، در ارائه مناسبترین چارچوبی که در آن می‌توان این فراگرد برنامه‌ریزی را مدیریت کرد، تجلی می‌یابد (قالووی^۶، ۱۹۹۰). به طور مرسوم رویکرد عملیاتی تدوین استراتژی شامل عناصری همچون تجزیه و تحلیل وظایف و الزامات^۷، مأموریت، ارزش‌ها، تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان، و شناسایی مسائل راهبردی بر اساس این تحلیل‌ها و سپس تدوین اهداف و برنامه‌ریزی برای حل این

^۲ chandler

^۴ wortman

^۵ Quin

^۶ Galloway

^۷ Mandate

مسائل است (جرج^۸ و واکر^۹، ۲۰۱۹). مطالعات اندکی برای برنامه‌ریزی راهبردی در بخش عمومی فرآیند دقیق و همراه با جزئیات ارائه کرده‌اند، اما یقیناً باید متناسب با زمینه سازمان و شرایط خاص آن باشد (فرلای^{۱۰} و اونقارو^{۱۱}، ۲۰۱۵).

برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی می‌تواند مزایایی داشته باشد. مهمترین مزیت ارتقای تفکر، عمل و یادگیری راهبردی میان بازیگران کلیدی از طریق گفتگوی راهبردی است (ون^{۱۲} و هیجن^{۱۳}، ۱۹۹۶). تفکر، عمل و یادگیری راهبردی از طریق اطلاعات نظام‌مندی که از محیط داخلی و خارجی، علایق ذی‌نفعان گوناگون، بررسی دقیق موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان، پیش‌بینی مسیر آینده، شناسایی اولویت‌های سازمان و اکتساب و بکارگیری دانش و مهارت حاصل می‌شود، ارتقا می‌یابد (برایسون، ۲۰۰۴). برای بسیاری از سازمان‌ها، گفتگوی راهبردی به بخشی طبیعی از فرآیندها تبدیل شده است. گفتگوهای منظم پیرامون چالش‌های کلیدی یکی از ویژگی‌های سازمان‌های پیش‌رونده و اثربخش است (بری^{۱۴}، ۱۹۹۷). به عبارتی برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندهای تغییر سازمانی اثربخشی را برای سازمان رقم می‌زند. مزیت دیگر بهبود تصمیم‌گیری در سازمان است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد نیمی از شکست تصمیمات راهبردی به دلیل فرآیند تصمیم‌گیری ضعیف است (نات^{۱۵}، ۲۰۰۲). برنامه‌ریزی راهبردی بر مسائل و چالش‌های راهبردی سازمان تمرکز دارد و به تصمیم‌گیران در شناسایی مسائل مهم و ترسیم اثرات آنها و تصمیم‌گیری در مورد آنها کمک می‌نماید. همچنین به بهبود اثربخشی سازمانی که از مورد اول و دوم ناشی می‌گردد، کمک می‌نماید. سازمان‌ها با درگیر شدن در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، مسائل و چالش‌های سازمانی را کشف نموده و بهتر به فشارها و تقاضاهای داخلی و خارجی پاسخ می‌دهند و بهتر مدیریت می‌شوند (برایسون، ۲۰۱۱). سازمان‌هایی که بهتر مدیریت می‌شوند، پاسخگوتر، متعهدتر، نوآورتر و اثربخش‌تر هستند (گیل^{۱۶} و مییر^{۱۷}، ۲۰۰۱). مدیریت خوب نظام سازمانی خوب خلق می‌کند. به عبارتی دیگر مدیریت خوب، فرآیند تخصیص منابع برای ارائه نتایج و خروجی‌های نشانگر اثربخشی سازمانی است و این جریان منابع و نیازهای سازمان موجب پایداری آن و ایجاد ارزش عمومی در آینده می‌شود (برایسون و همکاران، ۲۰۰۱). علاوه بر اثربخشی سازمانی، برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند اثربخشی بالاتری از نظام‌های اجتماعی ایجاد نماید (برایسون، ۲۰۱۱). مسائلی همچون آموزش، سلامت، اشتغال، فقر، محیط زیست و ... در سطح نظام اجتماعی هستند (کتل^{۱۸}،

^۸ George

^۹ Walker

^{۱۰} Folai

^{۱۱} Heijden

^{۱۲} Van

^{۱۳} Hejen

^{۱۴} Barry

^{۱۵} Nutt

^{۱۶} Gill

^{۱۷} Meier

^{۱۸} Kettle

۲۰۰۲) و سازمان‌ها با ایفای نقش مناسب، اثرگذاری اجتماعی خواهند داشت. این اثرگذاری اجتماعی در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی به عنوان یک تعهد اجتماعی مطرح است.

۲.۲. مسأله راهبردی

تعیین موضوعات راهبردی قلب فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی است و نگاه ویژه مدل برایسون به موضوعات راهبردی، این مدل را نسبت به خیلی از دیگر مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی در بخش خصوصی و عمومی متمایز می‌سازد. تمایز از آنجا ناشی می‌شود که برایسون مدل برنامه‌ریزی عقلایی را حداقل برای بخش‌های عمومی مناسب نمی‌داند و به جای آن مدل تصمیم‌گیری سیاسی را در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی بکار می‌بندد.

مدل برنامه‌ریزی عقلایی این گونه است که ابتدا آرمان‌ها و اهداف مشخص می‌شوند و سپس برای دستیابی به آن آرمان‌ها و اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و اقداماتی تدوین و تنظیم می‌شوند. منطق مدل عقلایی دارای شکل «آرمان‌ها و اهداف- طرح‌ها و اقدامات- منابع مورد نیاز»^{۱۹} می‌باشد. فرض چنین مدلی این است که بر سر آرمان‌ها و اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و اقدامات توافق وجود دارد یا فردی با قدرت و اختیار کافی بر آن‌ها سایه انداخته است.

در حالی که در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی، سازمان‌های عقلایی سیاسی‌مآبانه هستند و مجموع ماهیت سازمان و محیط آن شرایطی را به وجود می‌آورند که نه توافق قابل ملاحظه‌ای ایجاد می‌شود و نه فردی با قدرت و اختیار کافی و فارغ از الزامات سیاسی و قانونی بر سازمان و محیط آن می‌تواند سایه اندازد. سازمان‌های عمومی دارای آرمان‌ها و اهداف متغیر، پیچیده و ناسازگار بوده و تشخیص آن‌ها خیلی مشکل است و مساوات و عدالت در برخورد با همه ذینفعان بر تمرکز سازمان غالب است. در سازمان‌های عمومی آرمان‌ها و اهداف مبهم تحت تأثیرات سیاسی دچار ابهام بیشتر می‌شوند. مشکلات به شکل سیاسی، مذاکره و چانه‌زنی حل و فصل می‌شود. از یک طرف خودمختاری و انعطاف‌پذیری سازمان محدود است و از طرف دیگر مجبور به همکاری با دیگر سازمان‌های عمومی است.

در برخی از مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی مانند مدل هاروارد ۲۰ مرحله‌ای با نام شناسایی مسائل راهبردی به عنوان بخشی از روند برنامه ریزی استراتژیک و همچنین بررسی‌های سالانه اضافه شده است. این رویکرد به ویژه برای سازمان‌های عمومی که محیط آنها به طور مداوم یا به سرعت در حال تغییر است، مهم است، زیرا دستور کار این سازمان‌ها شامل مواردی است که باید از نظر راهبردی مدیریت شوند (اکرمن، ادن^{۲۰}، ۲۰۱۱). همچنین بسیاری از سازمان‌ها فرآیندهای مدیریت مسائل راهبردی را به طور جدا از فرآیندهای برنامه‌ریزی راهبردی سالانه توسعه داده‌اند. بسیاری از مسائل راهبردی مهم خیلی سریع پدیدار می‌شوند تا به عنوان بخشی از روند سالانه یا با تکرار کمتر رسیدگی شوند. این رویکرد همچنین در مورد کارکردها، همکاری‌ها یا تشکلهای نیز اعمال می‌شود، تا زمانی

^{۱۹} Ends-Ways-Means

^{۲۰} Harvard strategic planing

^{۲۱} Eden

که برخی از گروه‌ها، سازمان‌ها یا ائتلاف‌ها قادر به درگیر شدن در روند کار و مدیریت موضوع راهبردی باشند. نقطه قوت این رویکرد، توانایی آن در شناخت و تجزیه و تحلیل سریع مسائل کلیدی است (برایسون و همیلتون^{۲۲}، ۲۰۱۷).

گروه‌های کاری احتمالاً باید در مقاطع مختلف برای رسیدگی به موضوعات خاص راهبردی یا نظارت بر اجرای راهبردهای خاص، سازمان یابند است (برایسون و همیلتون^{۲۳}، ۲۰۱۷).
مسئله راهبردی تعاریف مختلفی دارد. به زعم برایسون، مسئله راهبردی عبارت است از روند، رویداد، چالش یا کشمکش در درون یا بیرون سازمان که می‌تواند بر توانایی سازمان در دستیابی به آینده مطلوب تأثیر مهمی بگذارد. مهم‌ترین ویژگی‌های یک موضوع راهبردی عبارتند از:

۱. موضوع راهبردی پیچیده است؛
 ۲. موضوع راهبردی در صورت حل نشدن دارای اثرات تخریبی دنباله‌دار است؛
 ۳. موضوع راهبردی دارای چندین جواب است (برایسون، ۲۰۰۴).
- مسائل و امور راهبردی متضمن برخوردها و تناقضات است. برخوردها تناقضات می‌تواند در رابطه با اهداف (چه)، ابزار (چگونه)، فلسفه (چرا)، موقعیت (کجا)، زمان (چه وقت)، و اینکه راه‌های مختلف برخورد با مسائل و حل آنها به چه کسی کمک کرده و به زیان چه کسی خواهد بود (چه کسی) مطرح شود (منوریان، ۱۳۶۹). مسائل راهبردی از عوامل داخلی و خارجی مختلفی ناشی می‌شوند و بقای سازمان و کارایی و بهره‌وری آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند (نات، ۲۰۰۱). در اغلب موارد، چالش‌ها و مسائل راهبردی، ناظر به واقعیاتی عینی، جدید، معطوف به آینده و بیرونی‌اند که فراگیری و تأثیر آنها، کل جامعه یا سازمان را به مبارزه می‌طلبد (ذوعلم، ۱۳۸۴: ۳۴).
- شناسایی مسائل راهبردی در سازمان مزایای بسیاری دارد. در وهله اول مسائل مهم و اولویت‌دار در سازمان را مشخص می‌نماید. تصمیم‌گیران کلیدی در هر سازمانی با قانون ۸۰-۲۰ پارکینسون مواجه هستند. به عبارتی ۸۰ درصد از زمان به ۲۰ درصد امور اختصاص داده می‌شود. بنابراین شناسایی مسائل استراتژیک می‌تواند راهنمایی برای تخصیص زمان و منابع باشد. دومین فایده شناسایی راهکارهای متنوع‌تر برای مسائل و چالش‌های سازمانی است که توانایی حل مشکل را در سازمان ارتقا می‌دهد. سوم، نیاز و تمایل به تغییر و بهبود در سازمان را قدرت می‌بخشد. چهارم، شناسایی مسائل راهبردی، تصویر مناسبی برای حل هر مسئله و نقش آن در رسیدن به مأموریت‌ها و تعهدات سازمانی می‌تواند ارائه نماید (برایسون، ۲۰۰۴). پنجم، با شناسایی مسائل راهبردی ضرورت و نیاز به تدوین و پایش مستمر برنامه راهبردی در سازمان آشکارتر می‌شود.

رابطه مثبت بین برنامه‌ریزی راهبردی و کیفیت تصمیم‌گیری در پژوهش جورج و دسمیت (۲۰۱۶) نشان می‌دهد قابلیت پردازش اطلاعات برنامه‌ریزی راهبردی در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمان‌های عمومی کمک می‌کند. زیرا در طول برنامه‌ریزی راهبردی، اطلاعات مربوط به محیط سازمان به طور نظام‌مند جمع‌آوری می‌شود و در

^{۲۲} Hamilton

^{۲۳} Hamilton

مجموعه‌ای از مسائل راهبردی قرار می‌گیرند که بر اساس آن اهداف راهبردی سازمان انتخاب می‌شوند (جورج^{۲۴} و دسمیت^{۲۵}، ۲۰۱۶).

۳.۲. پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات

پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات (مرکز تحقیقات مخابرات) ایران، از قدیمی‌ترین نهادهای پژوهشی حاکمیتی در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) و مشاور علمی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات به شمار می‌رود. این سازمان به مثابه بازوی توانمند مشاوره وزارت، با ایفای نقشی مؤثر در راستای گسترش و بهبود پژوهش و تولید دانش و کاربردی‌سازی آن، زمینه تحقق اهداف بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات در سند چشم‌انداز ۲۰ ساله و برنامه‌های توسعه پنج ساله را فراهم می‌آورد. پژوهشگاه فاوا نهادی حاکمیتی و عمومی به شمار می‌رود که به دنبال ایفای اثر اجتماعی در حوزه فاوا است. سازمان عمومی ابزاری است برای مدیریت فرآیندهای تغییر در تحقق ارزش‌های اجتماعی که به صورت عمومی تعریف شده‌اند (دنهارت، ۱۳۹۳). پژوهشگاه‌های دولتی و حاکمیتی نهادهایی واسط بین دنیای علم و دنیای اجتماعی هستند که با تولید و توسعه علم در صدد رفع نیازهای عمومی و اجتماعی هستند. در دهه اخیر سازمان‌های عمومی و دولتی به دلیل کاهش منابع، افزایش پاسخگویی و فرصت‌های چالشی با آینده‌ای دشوار روبرو هستند. بسیاری از سازمان‌های تحقیقاتی نیز که در چتر دولت فعالیت می‌کنند به دلیل کاهش قابل توجه منابع مالی و در نتیجه کاهش کارکنان، نیازمند مراقبت دقیق‌تر هستند (گالوی^{۲۶}، ۱۹۹۰). از این رو برای بقای سازمان و ارتقای اثربخشی در عملکرد آنها بیش از پیش لازم می‌نماید.

۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته و با هدف کاربردی انجام گرفته است. جمع‌آوری اطلاعات در مرحله اول به منظور شناسایی چالش‌های سازمانی و مسائل راهبردی به صورت مصاحبه نیمه ساختار یافته و روش تحلیل تم (مضمون) و در مرحله دوم به منظور اولویت‌بندی و جمع‌آوری نظر خبرگان برای پیاده‌سازی در تکنیک دلفی فازی، پرسشنامه هفت مقیاسی است. در تعیین روایی پرسشنامه مرحله دلفی فازی از روش روایی محتوا و از روش آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی استفاده گردیده است.

جامعه آماری این خبرگان حوزه، مدیران و کارکنان، سازمان‌های بالادستی و مشتریان پژوهشگاه فاوا می‌باشد. نمونه آماری پژوهش مشتمل بر ۵۳ نفر است که به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند و اطلاعات آنها در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود. در پژوهش کیفی جمع‌آوری اطلاعات تا جایی ادامه می‌یابد که اشباع نظری اتفاق افتد؛ یعنی جایی

^{۲۴} Goerge

^{۲۵} Desmitt

^{۲۶} Galloway

که داده‌های جدید مطلب جدیدی به داده‌های قبلی نیفزاید. در این پژوهش اشباع نظری در مصاحبه ۴۵ صورت گرفت ولی برای اطمینان بیشتر تا مصاحبه ۵۳ ادامه یافت.

در این پژوهش ابتدا به روش تحلیل مضمون، چالش‌های سازمانی پژوهشگاه فاوا شناسایی گردیدند. سپس کدهای اولیه با استفاده از نرم‌افزار atlas.t چندین مرتبه مورد تحلیل و بازبینی قرار گرفت و سپس به منظور اولویت‌بندی چالش‌های شناسایی شده از تکنیک دلفی فازی استفاده گردید.

جدول (۱). ترکیب مصاحبه شوندگان

تعداد	مصاحبه شوندگان
۱۱	خبرگان حوزه
۱۸	مدیران و کارکنان،
۱۱	سازمان‌های بالادستی
۱۳	مشتریان پژوهشگاه فاوا

روش تحلیل مضمون به بررسی و تحلیل متن می‌پردازد و جمع‌آوری اطلاعات در قالب چرخه‌های برداشت از متن انجام می‌شود. در این فرآیند محقق با طی مسیر رفت و برگشتی درون متن به درک بهتری از متن می‌رسد و این مسیر تا جایی ادامه می‌یابد که درک قابل قبولی از متن که کمترین تناقض درونی را دارد، ایجاد شود (پاتون^{۲۷}، ۲۰۰۲). تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش تحلیل مضمون مبتنی بر فرآیند کدگذاری است. روش تحلیل مضمون فرآیندی برای تحلیل اطلاعات کیفی به شمار می‌رود؛ برون و کلارک (۲۰۰۶) فرآیندی شش مرحله‌ای (آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی کدهای گزینشی، شکل‌گیری مقوله‌های فرعی (تم‌های فرعی)، تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی، تهیه گزارش و ترسیم شبکه مضامین) برای اجرای روش تحقیق تحلیل تم ارائه داده‌اند که در مرحله اول این پژوهش مبنا قرار گرفته است. در این بخش، مصاحبه‌های انجام شده به دقت پیاده‌سازی گردید و بر اساس مدل نظام‌مند کلارک و برون تجزیه و تحلیل شد. جدول ۲ نمونه‌ای از مفاهیم شناسایی شده از گزاره‌های کلامی در قالب مقوله‌های فرعی را نشان می‌دهد. سپس بر اساس مقوله‌های فرعی شناسایی شده، دسته‌بندی کلی‌تری صورت گرفت که به شناسایی مقوله‌های اصلی (مانند بی‌ثباتی مأموریتی) منجر شد. در بخش یافته‌های نتایج این فرآیند ارائه می‌شود.

جدول (۲). کدگذاری اولیه (مقوله‌های فرعی)

مقوله فرعی	گزاره کلامی
شفافیت جایگاه حقوقی	نقش پژوهشگاه در ارتباط با وزارت فاوا چندان شفاف نیست

^{۲۷} Patton

فرآیندهای سازمان برای انجام پروژه‌ها و پاسخگویی به نیازهای	انعطاف و چابکی فرآیندی
پژوهشی فاوا دارای سرعت مناسب نیست...	

هدف بخش دوم پژوهش اولویت‌بندی و تصمیم‌گیری گزینه‌های شناسایی شده در مرحله قبل است. روش دلفی روشی کارآمد برای شناسایی موضوعات مهم و اولویت‌بندی توصیفی در تصمیم‌های مدیریتی شناخته می‌شود. این روش حاصل مطالعات شرکت راند در دهه ۱۹۵۰ به منظور ایجاد اجماع بین متخصصان گروه است (اوکولی^{۲۸}، پاولوسکی^{۲۹}، ۲۰۰۴). روش سنتی دلفی همواره از همگرایی پایین نظرات متخصصان، هزینه اجرایی بالا و احتمال حذف نظرات برخی از خبرگان، مورد انتقاد بوده است. از این رو، موری و همکاران، یکپارچه‌سازی روش دلفی سنتی با تئوری فازی را در سال ۱۹۸۵ ارائه دادند (هسو^{۳۰}، یانگ^{۳۱}، ۲۰۰۰) و پس از آن توسط محققان مختلفی مورد بررسی و تکمیل قرار گرفت. در این پژوهش از روش دلفی فازی پیشنهادشده توسط ایشیکاوا (۱۹۹۳) استفاده شده است.

با توجه به اینکه خصوصیات افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ داده‌اند. این متغیرها با توجه به جدول ۲ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.

جدول (۳) اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیر کلامی	عدد عادی	عدد فازی مثلثی متناظر		
کاملاً مناسب	۹	۰٫۹	۱	۱
کمی مناسب	۸	۱	۰٫۹	۰٫۸
مناسب	۷	۰٫۹	۰٫۸	۰٫۷۵
تا حدودی مناسب	۶	۰٫۸	۰٫۷۵	۰٫۶
بی‌تأثیر	۵	۰٫۶	۰٫۵	۰٫۴
تا حدودی نامناسب	۴	۰٫۴	۰٫۳	۰٫۲
نامناسب	۳	۰٫۳	۰٫۲	۰٫۱
کمی نامناسب	۲	۰	۰٫۱	۰٫۳
کاملاً نامناسب	۱	۰	۰	۰٫۱

^{۲۸} Okoli

^{۲۹} Pawlowski

^{۳۰} Hsu

^{۳۱} Yang

۱. خلق عدد فازی مثلثی خلق عدد فازی مثلثی T_{ij} برای هر خبره؛ در هر معیار، T_{ij} انعکاس دهنده خبره موردنظر به شرح زیر است:

$$T_{ij} = (L_{ij}, M_{ij}, U_{ij})$$

که در آن

$$L_{ij} = \min\{L_{ij}\} \quad \forall j$$

$$U_{ij} = \max\{U_{ij}\} \quad \forall j$$

$$M_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n M_{ij}}$$

اندیس i به خبره i و اندیس j به معیار j اشاره دارد به طوری که:

X_{ij} مقدار ارزیابی خبره i ام در معیار j ام است $(i=1, 2, \dots, n, j=1, 2, \dots, m)$.

میانگین هندسی M_{ij} در عدد فازی مثلثی، برای اشاره به اجماع گروه متخصصان در مورد هر معیار به کار رفته است. مقادیر حداکثر و حداقل نظرهای کارشناسی به عنوان دو نقطه پایانی اعداد فازی مثلثی استفاده می شود (چانگ^{۳۲}، ۱۹۹۸). مقادیر حداکثر و حداقل نظرات خبرگان، نماینده مناسبی برای کل دامنه تغییرات نیستند (میخایلو^{۳۳}، ۲۰۰۳) و دقت محاسبات را کاهش می دهند. برای رفع این نقیصه در تجمیع نظر خبرگان، از میانگین هندسی مقادیر ابتدایی و انتهایی استفاده گردید (دیویس^{۳۴}، ۱۹۹۴).

$$L_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n L_{ij}}$$

$$U_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n U_{ij}}$$

۲. فازی زدایی کردن^{۳۵}؛ از فرمول نقطه ثقل مرکزی ساده^{۳۶} برای فازی زدایی کردن استفاده شده است.

$$S_{ij} = \frac{L_{ij} + 4M_{ij} + U_{ij}}{6}$$

۳. یک مقدار آستانه^{۳۷} α را به منظور غربال نمودن عوامل نامناسب انتخاب کنید.

الف) عامل تأثیرگذار پذیرفته می شود، اگر:

$$S_{ij} \geq \alpha$$

ب) عامل تأثیرگذار پذیرفته نمی شود، اگر:

$$S_{ij} < \alpha$$

مقدار آستانه با استنباط ذهنی تصمیم گیرنده معین می شود و مستقیماً بر روی تعداد عواملی که غربال می شوند، تأثیر خواهد گذاشت. هیچ قانون کلی برای تعیین این مقدار آستانه وجود ندارد. در این پژوهش عدد ۸ مبنای انتخاب قرار گرفته است.

^{۳۲} Chang

^{۳۳} Mikhailov

^{۳۴} Davis

^{۳۵} Defuzzification

^{۳۶} simple center of gravity

^{۳۷} Threshold Value

۴. یافته‌ها

با کدگذاری و تحلیل داده‌های مصاحبه خبرگان به روش تحلیل تم، ۷۰ مقوله فرعی شناسایی گردید که در قالب ۱۳ مسأله راهبردی دسته‌بندی گردید و در جدول ۳ مشاهده می‌شود. این چالش‌های سازمانی، مواردی هستند که مانع حرکت سازمان به سوی اهدافش است و برای ارتقای عملکرد سازمان، باید در برنامه‌ریزی‌های سازمانی موردتوجه قرار گیرند.

جدول (۴). نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها و شناسایی مسائل راهبردی

ردیف	مقوله فرعی	مقوله اصلی (مسأله راهبردی)
۱	شفافیت هویت و جایگاه پژوهشگاه در نگاه وزارت ارتباطات	۱. ثبات و شفافیت مأموریتی
۲	شفافیت جایگاه حقوقی	
۳	هم‌گرایی اهداف	
۴	برنامه راهبردی و برنامه بلندمدت موردتوافق	
۵	شفافیت مأموریت‌ها	
۶	آشنایی بدنه سازمان با مأموریت‌های ابلاغی	
۷	همراستاسازی انتظارات وزارت علوم و وزارت ارتباطات از پژوهشگاه	
۸	ثبات مدیریت (جنبه بیرونی و درونی)	۲. ثبات، شایسته‌سالاری و بهره‌وری در مدیریت
۹	قاطعیت مدیران	
۱۰	توازن در نگرش (بخشی نگری - کلی نگری)	
۱۱	شفافیت در تصمیم‌گیری	
۱۲	نقشه پژوهشی و یکپارچه‌سازی پژوهش‌های انجام شده	۳. نقشه پروتکل و حکمرانی پژوهشی فاوا
۱۳	نیازسنجی پژوهشی فاوا توسط پژوهشگاه	
۱۴	پیش‌تازی پژوهشگاه در طراحی خدمات پژوهشی فاوا	
۱۵	هماهنگی فعالیت‌های پژوهشگاه با برنامه توسعه و اهداف وزارت	
۱۶	پروتکل‌های مناسب برای تعیین ضرورت‌های پژوهشگاه	
۱۷	توجه به نیازهای کشور در تعریف پروژه‌های پژوهشگاه	
۱۸	اجتناب از بوروکراسی‌های بالا	۴. ساختار سازمانی چابک و پویا
۱۹	مشارکتی بودن ساختار سازمانی	
۲۰	ساختار سازمانی غیرهرمی	
۲۱	چابکی ساختار سازمانی	
۲۲	تناسب نیروی ستاد و صف	

ردیف	مقوله فرعی	مقوله اصلی (مسأله راهبردی)
۲۳	توازن در نگرش بخش‌های مختلف سازمان و یکپارچگی	
۲۴	سهولت اجرای پروژه و فرآیندها	۵. بهینه‌سازی فرآیندی
۲۵	مستندسازی فرآیندها	
۲۶	بلوغ و تکامل فرآیندها	
۲۷	انعطاف و چابکی در فرآیندها	
۲۸	امکان تغییر اجزای پروژه در فرآیند اجرا	
۲۹	استقلال منابع مالی	۶. تأمین مالی پایدار و سریع
۳۰	سرعت وصول بودجه	
۳۱	تناسب درآمد اختصاصی الزام شده	
۳۲	سرعت فرآیندهای مالی	
۳۳	سرعت تأمین مالی پروژه‌ها	
۳۴	سیستم ارزیابی عملکرد جلمه و یکپارچه	۷. سیستم ارزیابی عملکرد جامع
۳۵	توجه به تساوی و عدالت در پرداخت‌ها	
۳۶	مستندسازی فرآیندها	۸. سیستم مدیریت دانش کارآمد
۳۷	استفاده از تجارب پیشین	
۳۸	مدیریت دانش بهینه و کارآمد	
۳۹	کیفیت کارهای پژوهشگاه	۹. ارتقای کیفیت پژوهش
۴۰	قیمت‌های تمام شده پروژه‌های پژوهشگاه	
۴۱	پیشتازی پژوهشگاه در طراحی خدمات پژوهشی فاوا	
۴۲	رقابت بین سازمان‌های وزارت برای اخذ پروژه	
۴۳	فقدان انحصار واگذاری پروژه‌های وزارت به پژوهشگاه	
۴۴	هزینه سربار پروژه‌ها	
۴۵	شفافیت - سیاسی‌کاری	۱۰. بهبود فرهنگ سازمانی
۴۶	سازمان‌محوری - فردمحوری	
۴۷	نگاه مادی - غیرمادی	
۴۸	اعتماد از بالا به پایین	
۴۹	همدلی در همکاران	
۵۰	روحیه کار تیمی در سازمان	
۵۱	تأمین نیروی انسانی مناسب و برنامه‌های جانشین‌پروری	۱۱. سیستم منابع انسانی بهینه
۵۲	سیستم ارتقا و مسیر شغلی	
۵۳	برنامه جامع منابع انسانی	
۵۴	بیمه نیروهای همکار پروژه	

ردیف	مقوله فرعی	مقوله اصلی (مسأله راهبردی)
۵۵	تعریف شایستگی نیروی انسانی	
۵۶	تمرکز بر تخصص‌های لازم	
۵۷	شایسته‌سالاری	
۵۸	مدرک‌گرایی - تخصص‌گرایی	
۵۹	تعریف مناسب جایگاه اعضای هیئت علمی	
۶۰	تناسب آیین نامه ارتقا با وظایف هیئت علمی پژوهشی	
۶۱	تناسب نیروی انسانی با مأموریت مرکز	
۶۲	مهارت مدیریت تحقیق	
۶۳	شناخت بازار هدف	۱۲. شبکه‌سازی و ارتباطات بیرونی
۶۴	ارتباط مناسب با صنعت و بازار	
۶۵	توسعه ارتباطات بین‌الملل	
۶۶	توسعه ارتباط با سازمان‌های تابعه فاوا	
۶۷	معرفی مناسب پژوهشگاه به جامعه	
۶۸	حل چالش‌ها و بحران‌های کشور	۱۳. نقش‌آفرینی در حل مسائل روز کشور
۶۹	بسترسازی فعالیت شرکت‌های دانش‌بنیان	
۷۰	مدیریت تحقیقات و طرح‌های پژوهشی فاوا	

پس از شناسایی چالش‌های سازمانی، مدیران برای حل چالش‌ها و بهبود وضعیت نیازمند انتخاب و تصمیم‌گیری هستند. نتایج حاصل از مرحله تحلیل تم، به صورت پرسشنامه‌ای هفت مقیاسی در اختیار هفده تن از خبرگان پژوهش قرار گرفت و نتایج به صورت جدول ۴ حاصل شد. از میان ۱۳ مسأله راهبردی شناسایی شده، شش مسأله از اولویت بیشتری از نظر خبرگان برخوردار است و در اولویت برنامه‌ریزی راهبردی سازمان قرار می‌گیرد.

جدول (۵). نتایج مرحله فازی

ردیف	مسأله راهبردی	میانگین هندسی حد بالا عدد مثلی فازی	میانگین هندسی حد وسط عدد مثلی فازی	میانگین هندسی حد پایین عدد مثلی فازی	عدد فازی‌زدایی شده
۱	ثبات و شفافیت مأموریتی	۰,۹۱۴	۰,۸۲۱	۰,۷۴۳	۰,۸۲۶
۲	شایسته‌سالاری، بهره‌وری و ثبات در مدیریت	۰,۵۵۷	۰,۴۷۱	۰,۳۷۱	۰,۴۶۷

ردیف	مسأله راهبردی	میانگین هندسی حد بالا عدد مثلی فازی	میانگین هندسی حد وسط عدد مثلی فازی	میانگین هندسی حد پایین عدد مثلی فازی	عدد فازی زدایی شده
۳	نقشه پروتکل و حکمرانی پژوهشی فاوا	۰,۸۷۱	۰,۸۰۷	۰,۷۲۱	۰,۸۰۰
۴	ساختار سازمانی چابک و مناسب	۰,۹۰۰	۰,۸۳۶	۰,۷۲۱	۰,۸۱۹
۵	بهینه سازی فرآیندی	۰,۸۱۴	۰,۷۴۳	۰,۶۳۶	۰,۷۳۱
۶	تأمین مالی پایدار و سریع	۰,۷۸۶	۰,۷۲۹	۰,۶۳۶	۰,۷۱۷
۷	سیستم ارزیابی عملکرد جامع	۰,۹۴۳	۰,۸۶۴	۰,۷۷۱	۰,۸۶۰
۸	سیستم مدیریت دانش کارآمد	۰,۵۸۶	۰,۵۰۰	۰,۳۹۳	۰,۴۹۳
۹	ارتقای کیفیت پژوهش	۰,۷۴۳	۰,۶۶۴	۰,۵۵۰	۰,۶۵۲
۱۰	بهبود فرهنگ سازمانی	۰,۷۸۶	۰,۷۲۱	۰,۶۲۹	۰,۷۱۲
۱۱	سیستم منابع انسانی بهینه	۰,۹۴۳	۰,۸۸۹	۰,۸۱۴	۰,۸۸۱
۱۲	شبکه سازی و توسعه ارتباطات بیرونی	۰,۸۰۰	۰,۷۰۰	۰,۶۲۱	۰,۷۰۷
۱۳	نقش آفرینی در حل مسائل روز کشور	۰,۸۸۶	۰,۸۲۹	۰,۷۱۴	۰,۸۱۰

همانطور که نتایج جدول دلفی فازی نشان می دهد، شش مسأله راهبردی دارای اولویت بیشتر در پژوهشگاه فاوا از نظر خبرگان پژوهش عبارتند از:

- ثبات و شفافیت مأموریتی
- نقشه، پروتکل و حکمرانی پژوهشی فاوا
- ساختار سازمانی چابک و پویا
- تأمین مالی پایدار و سریع
- سیستم منابع انسانی جامع
- نقش آفرینی در حل مسائل روز کشور

شفاف نبودن مأموریت‌های سازمان و آشکار نبودن تعریف آنها از مهم‌ترین مسائلی است که نیازمند توجه است. هر نهاد عمومی برای رسیدن به موفقیت باید اهداف و تعهدات خود را به صورت شفاف تعریف نموده و در انتقال آنها به بدنه سازمان تلاش نماید تا کل سازمان یک صدا در مسیری متحد حرکت نماید. از سویی نهادهای عمومی با سازمان‌های مختلفی سر و کار دارند. بنابر این مسئولیت‌های سازمان در قبال هر یک باید انتخاب و در برنامه‌ریزی‌هایی همسو مورد توجه قرار گیرد.

پژوهشگاه فاوا به عنوان بازوی مشاوره وزارت فاوا در صدد کسب جایگاه حکمران پژوهشی فاوا است و برای رسیدن به آن جایگاه باید نقشه و پروتکل پژوهشی جامعی تهیه نماید تا حوزه پژوهش فاوای کشور را ساماندهی نماید.

ساختار سازمانی بسترساز رسیدن سازمان به اهداف و مأموریت‌ها است و به عنوان یک امر بنیادین در مسائل راهبردی پژوهشگاه فاوا باید مورد در نظر گرفته شود و ساختاری چابک با امکان فعالیت مشارکتی بیشتر میان اعضای سازمانی خبره ایجاد گردد. به تبع آن فرآیندهای داخلی سازمان نیز دارای انعطاف پایین، سرعت کم، فقدان یکپارچگی است.

تأمین مالی پایدار و سریع به عنوان یک امر ضروری نیازمند توجه است و کسب استقلال و افزایش سرعت را مدنظر دارد. از سوی دیگر باید سرعت وصول درآمدها را سرعت بخشید و درآمدهای پروژه‌ها را برای بدنه سازمان ملموس نمود.

ارزش هر سازمان دانشی به حضور منابع انسانی ارزشمند و نحوه استفاده از آنها برمی‌گردد. پژوهشگاه فاوا برای ارتقای بهره‌وری و اثربخشی خود، می‌تواند نیروی انسانی خود سرمایه‌گذاری نماید و با ارتقای مهارتی و فرهنگی آنها ارزش خود را افزایش دهد.

از مهم‌ترین رسالت‌های هر نهاد عمومی کمک به رشد و بالندگی جامعه و رفع چالش‌های موجود در آن است. با توجه به فراگیری دستاوردهای حوزه فاوا در حل مشکلات مختلف کشور از جمله پاسخگویی کند فرآیندهای دولتی به مشکلات مردم، اشتغال، بحران آب، آلودگی‌های زیست محیطی، و مانند اینها، می‌بایست با تدوین برنامه‌های مناسب به حل این مشکلات پرداخت.

۵. نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی و شناسایی مسائل راهبردی پژوهشگاه فاوا به عنوان یک نهاد عمومی حاکمیتی که نقش بازوی مشاوره‌ای دارد می‌پردازد. طی این تحقیق روشی چابک برای احصا مسایل راهبردی جهت تدوین برنامه راهبردی ارائه شد. ابتدا با تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از ۵۳ نفر از خبرگان حوزه، کارکنان، سازمان‌های بالادستی و مشتریان پژوهشگاه فاوا، مسائل راهبردی پژوهشگاه شناسایی و سپس با روش دلفی فازی اولویت‌بندی شدند. در این تحقیق ۷۰ مقولع فرعی شناسی شد که با ترکیب مقاله‌های فرعی ۱۳ مقوله اصلی بدست آمد که با استفاده از جلسات خبرگانی و تخصصی که ترتیب داده شد مقوله‌های فرعی پیشنهادی به ۶ مقوله کاهش یافت. در نهایت نیز بدست آمده نشان داد مسائل راهبردی پژوهشگاه به ترتیب اولویت شامل موارد ثبات و شفافیت

مأموریتی، نقشه، پروتکل و حکمرانی پژوهشی فاوا، ساختار سازمانی چابک و پویا، تأمین مالی پایدار و سریع، سیستم منابع انسانی جامع، نقش آفرینی در حل مسائل روز کشور است. که در ادامه به صورت خلاصه مساله راهبردی توضیح داده می‌شود:

۱- ثبات و شفافیت مأموریتی: یکی از معضلات مهم در پژوهشگاه‌های ایران این است که مأموریت آنها با عوض شدن تیم مدیریتی که در اکثر مواقع نیز سیاسی است دست خوش تغییرات می‌شود و این موضوع باعث می‌شود تا آنها در حوزه‌های تحقیقاتی خود ثبات قدم نداشته باشند. در نتیجه نمی‌توانند با تمرکز به فعالیت‌های ذاتی خود بپردازند. همچنین به دلیل اینکه اسناد بالادستی چون برنامه‌های توسعه در سطح ملی تقسیم کار مشخصی برای آنها در نظر نمی‌گیرد از این رو دچار سردرگمی در فعالیت‌های خود می‌شوند. موضوع دیگری که در این بخش خیلی مهم است و می‌بایست توجه ویژه‌ای به شود شفاف نبودن مأموریت برای مدیران و پژوهشگران پژوهشگاه‌ها می‌باشد. یعنی آنها به صورت واضح نمی‌دانند که قرار است جهت‌گیری آنها در پژوهش چه باشد.

۲- نقشه، پروتکل و حکمرانی پژوهشی فاوا: با توجه به اینکه پژوهشگاه‌های موجود در ایران اکثراً وابسته به دستگاه‌های اجرایی هستند بنظر می‌رسد که بهتر است تا پژوهشگاه‌ها به نمایندگی از دستگاه‌های اجرایی، مدیریت و اجرای تحقیقات مورد نیاز را برعهده بگیرند. این کار باعث خواهد شد که مدیریت تحقیقات که یک فعالیت کاملاً تخصصی است از اثربخشی بالایی برخوردار باشد. هم چنین پژوهشگاه‌های ایران اکثر نقشه پژوهشی برای انجام پژوهش‌های خود را ندارند. ضمن اینکه مکانیزم‌های مناسبی برای ارتباط با دستگاه ذیربط نیز برای آنها تعریف نشده است. بنابراین اینکه این پژوهشگاه‌ها بتوانند به صورت موثر عمل کنند لازم است این مساله راهبردی به صورت ویژه مورد توجه قرار گیرد.

۳- ساختار سازمانی چابک و پویا: یکی دیگر از مسایل که در ارتباط با پژوهشگاه‌ها وجود دارد این است که آنها معمولاً از ساختار وظیفه‌ای که وزارت علوم و فناوری به آنها دیکته کرده استفاده می‌کنند و این موجب شده است تا فرآیندها طولانی تر شوند و در نتیجه بحث تعریف و اجرای پروژه‌های نیز زمانبر شوند به طوریکه در برخی از مواقع ممکن است زمان تصویب پروژه‌ها حتی به بیش از ۶ ماه برسد. این درحالی است که در پژوهشگاه‌ها مطرح دنیا این زمان بسیار کوتاه و در خیلی از موارد کمتر از ۵ روز است. همچنین این مساله راهبردی باعث شده است تا گروه‌های پژوهشی به سختی باهم تعامل برقرار کنند و اجرای پروژه‌های که نیاز به مشارکت گروه‌های پژوهشی مختلف است با مشکلا روبرو شود که همه این موارد باعث نارضایتی مشتریان و حتی دستگاه اجرایی مربوطه می‌شود،

۴- تأمین مالی پایدار و سریع: یکی از معضلات مهم پژوهشگاه‌ها نداشتن منابع مالی پایدار است. در واقع بودجه مربوط به آنها به دستگاه اجرایی مربوطه تخصیص می‌یابد و دستگاه اجرایی با اعمال سلیقه باعث تحریف مسیرهای تحقیقاتی می‌شود. از طرف دیگر این پژوهشگاه‌های می‌بایست به سمت مستقل شدن و کسب درآمد از طرق دیگر بپردازند. بی شک کسب درآمد توسط پژوهشگاه‌ها می‌تواند باعث جهت‌گیری بهتر آنها در فعالیت‌های پژوهشی می‌شود.

۵- سیستم منابع انسانی: پژوهشگاه‌ها معمولاً به دلیل ماهیت فعالیت‌شان نیازمند نیروهای تخصصی می‌باشند که به دلایل مختلف نمی‌توانند به سمت جذب نیروهای متخصص مورد نیاز بپردازند. از طرف دیگر به دلیل ماهیت دولتی در نیروهای متخصص موجود نمی‌توانند انگیزه لازم برای انجام فعالیت‌های پژوهشی را بوجود آورند.

۶- نقش‌آفرینی در حل مسائل روز کشور: اکثر پژوهشگاه‌ها در ایران نمی‌توانند در حل معضلات و چالش‌های کشور موفق عمل نمایند. شاید مهمترین دلیل این موضوع ضعیف بودن مکانیزم تعریف نیاز در این پژوهشگاه‌ها باشد. بنابراین بسیاری از تحقیقاتی که انجام می‌شود نمی‌تواند در حل مسایل کشور موثر واقع شود.

منابع

آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی: چاپ سوم.

دنه‌ارت، رابرت بی (۱۳۹۳) نظریه‌های سازمان دولتی، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. تهران، ناشر صفار. ذوعلم، علی (۱۳۸۴). تأملی در مفهوم "چالش"، زمانه، (۳۶).

منوریان، عباس (۱۳۶۹). فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، ۴ (۳)، ۶۰-۸۱.

Fran Ackermann, Colin Eden. (1997). Contrasting GDSSs and GSSs in the Context of Strategic Change Implications for Facilitation. *Journal of Decision Systems* 6:3, pages 221-250.

Ackermann, F., & Eden, C. (2011). *Making strategy: Mapping out strategic success*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Ansoff, I. (1980) Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1, 131-148.

Barry, B. W. *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations, Revised and Updated*. St. Paul, Minn.: Amherst H. Wilder Foundation, 1997.

Barney, J. B., & Mackey, A. (2016). Text and metatext in the resource - based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369-378.

Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long range planning*, 21(1), 73-81.

Bryson, J. M., Gibbons, M. J., and Shaye, G. (2001). Enterprise Schemes for Nonprofit Survival, Growth, and Effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 271-288.

Bryson, John M. (2004). What to Do When Stakeholders Matter? *Public Management Review* 6(1): 21-53.

Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bryson, John M., Lauren Hamilton Edwards, and David M. Van Slyke. (2018). Getting Strategic about Strategic Planning Research. *Public Management Review* 20(3): 317-39.

Chandler. A.D.(1982). strategic and structure ,the mit press, combridg,mass.

Ferlie, E., and E. Ongaro. (2015). *Strategic Management in Public Sector Organizations: Concepts, Schools, and Contemporary Issues*. New York: Routledge.

George, B., & Desmidt, S. (2016). *Strategic-Decision Quality in Public Organizations: An Information Processing Perspective*. *Administration & Society*, 50(1), 131-156. doi:10.1177/0095399716647153

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). *Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis*. *Public Administration Review*. doi:10.1111/puar.13104

Gill, J., and Meier, K. J.(2001) Ralph's Pretty-Good Grocery Versus Ralph's Super Market: Separating Excellent Agencies from the Good Ones. *Public Administration Review*, Jan., 61(1), 9–17.

Kettl, D. F. *Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century America*. Baltimore, Md.: Johns Hopkins University Press, 2002.

Nutt, P. C. *Why Decisions Fail*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2002.

Van der Heijden, K. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. New York: Wiley, 1996.

Identify and prioritize strategic issues in research centers (Case Study: Research Institute of Communication and Information Technology)

Ehram Safari

e.safari@itrc.ac.ir

09120136114

Parisa Rasoulia

rasolian@itrc.ac.ir

ABSTRACT: The present study examines and identifies the strategic issues of the ICT Research Institute as a public governance body that acts as an advisory arm. One of the most important problems in developing a strategic plan for public organizations using common models is its time consuming. In this research, an agile method for calculating strategic issues to formulate a strategic plan is presented. This research is an applied research with an analytical, exploratory and mixed approach. In the exploration section, the theme analysis method and the fuzzy Delphi analysis section have been used. First, by analyzing the qualitative data obtained from 53 experts in the field, staff, upstream organizations and customers of the ICT Research Institute, the strategic issues of the organization and the Ministry of ICT were identified and then prioritized by fuzzy Delphi method. The results indicate the priority of the following strategic issues: mission stability and transparency; plan, protocol and ICT research governance; agile and dynamic organizational structure; sustainable and fast financing, comprehensive human resource system, role-playing in solving the country's current problems.

Keywords: strategic issue, organizational challenge, strategic plan, research institute, public organization