



A Co-Creation Model between the Armed Forces and the Defense Industry

Mohammad Jafari

Ph.D. Graduate in Technology, specializing in Research and Development, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran (Corresponding Author).
Email: mohammadjafari313@gmail.com

Gholamreza Tavakoli

Faculty Member, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

Alireza Bushehri

Faculty Member, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

Abstract

Co-creation is a process designed to enhance proximity to the customer and strengthen presence in competitive markets. The process of value creation improves by actively engaging the customer; this shift moves the focus from the mere delivery of products and services toward processes and outcomes. In the present study, influential models in the literature up to 2022 were reviewed, and 32 challenges to co-creation were identified. Subsequently, interviews were conducted with a statistical sample of 15 defense industry managers and armed forces commanders. The findings reveal that the most critical challenges included: shortage of resources and incentives and lack of a shared vision (77.7%); weak understanding of customer needs and motivational factors (58.8%); and limited organizational capacity (57.9%). Conversely, the least significant barriers were: misalignment between proposed values, operational resources, and feasible solutions (5.6%); lack of customer engagement and absence of reward/recognition mechanisms (3.8%); and weak corrective skills coupled with insufficient customer competence (11.3%). These areas require targeted improvements. Ultimately, the research proposes an integrated co-creation model between the defense industry and the armed forces, combining elements of the Olsen et al. model and the Greer model. In the final stage, the proposed model was evaluated by the sample group of defense-related managers and commanders. Results show that 86.6% of participants considered the model appropriate, rating its impact as high or very high (with an average score of 4.53).

Keywords: Co-creation, Model, Challenges, Defense Industry



الگوی خلق مشترک بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی

محمد جعفری

دانش آموخته دکتری تکنولوژی گرایش تحقیق و توسعه، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
Email: mohammadjafari313@gmail.com

غلامرضا توکلی

عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

علیرضا بوشهری

عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

چکیده

خلق مشترک، فرایندی برای نزدیکی به مشتری و حضور در بازار رقابتی است. فرایند خلق ارزش با مشارکت دادن مشتری بهبود می‌یابد؛ این موضوع، منجر به تغییر تمرکز از ارائه محصول و خدمات شرکت به سمت فرایند و نتیجه می‌شود. در پژوهش حاضر ابتدا الگوهای تأثیرگذار در پژوهش تا سال ۲۰۲۲ مورد بررسی قرار گرفتند و ۳۲ مورد از آسیب‌های خلق مشترک احصا شد و در ادامه از نمونه آماری متشکل از ۱۵ نفر از مدیران بخش دفاعی و فرماندهان نیروهای مسلح مصاحبه به عمل آمد که برابر یافته‌ها کمبود منابع و انگیزه‌ها و چشم‌انداز مشترک نامشخص با ۷۷/۷ درصد، درک ضعیف از نیازهای مشتری و عوامل انگیزشی با ۵۸/۸ درصد و توانایی سازمانی ضعیف با ۵۷/۹ درصد به عنوان مهم‌ترین عوامل و عدم هم‌سویی بین ارزش‌های پیشنهادی منابع عملیاتی و راه‌حل‌های قابل اجرا با ۵/۶ درصد، عدم مشارکت مشتری و عدم وجود نظام پاداش و به رسمیت شناختن با ۸/۳ درصد و مهارت‌های اصلاحی ضعیف و فقدان صلاحیت مشتری با ۱۱/۳ درصد به عنوان ضعیف‌ترین عوامل در تعاملات بودند که نیازمند اصلاح هستند. سرانجام خروجی پژوهش حاضر ارائه الگوی تلفیقی خلق مشترک بین صنعت دفاعی و نیروهای مسلح است که به صورت ترکیبی از الگوی اولسن و همکاران و الگوی گریر است. در مرحله آخر از پژوهش الگوی ارائه شده توسط محقق توسط نمونه آماری که متشکل از مدیران و فرماندهان مرتبط با بخش دفاعی بودند مورد ارزیابی قرار گرفت. برابر نتایج حاصل ۸۶/۶ درصد افراد نمونه آماری معتقدند الگوی ارائه شده نمایانگر الگوی مناسب بوده و میزان تأثیر آن را (با توجه به میانگین به دست آمده یعنی ۴/۵۳) در حد زیاد و بالاتر دانسته‌اند.

کلیدواژه‌ها: خلق مشترک، الگو، چالش، صنعت دفاعی

مقدمه

شرکت‌ها در هر صنعتی بر اهمیت مشارکت مشتریان در درک بهتر نیازهایشان و توسعه تخصصی حوزه کاری و ارائه تولید پیشنهادهای نوآورانه برای ایجاد ارزش برتر تأکید کرده‌اند. خلق ارزش مشترک بیشتر به صورت یک مفهوم ذهنی باقی مانده است و به طور محدود پیاده‌سازی آن در عمل نشان داده شده است. از نظر مفهومی، خلق ارزش مشترک یعنی درک فرایند منابع و رویه‌هایی که مشتریان برای مدیریت فعالیت‌های خود از آن‌ها استفاده می‌کنند (نگانوا^۱، ۲۰۱۲). 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 (هیلتون و همکاران^۲، ۲۰۱۲)، فرایند خلق ارزش با مشارکت دادن مشتری بهبود می‌یابد؛ این مهم منجر به تغییر تمرکز از ارائه محصول و خدمات شرکت به سمت فرایند و نتیجه آن شده است (استوربک و همکاران^۳، ۲۰۱۶).

نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران شامل ارتش، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و نیروی انتظامی هستند که وظیفه حفظ تمامیت ارضی، دفاع از کشور، و تأمین امنیت داخلی را بر عهده دارند. این نیروها تحت مدیریت و راهبری ستاد کل نیروهای مسلح فعالیت می‌کنند. صنایع دفاعی کشور بخشی از وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح به شمار می‌آیند که مأموریت اصلی آن تأمین نیازهای تجهیزاتی، تسلیحاتی و فناورانه نیروهای مسلح است. این صنایع با تکیه بر ظرفیت‌های ملی و دانش‌بنیان، در توسعه محصولات پیشرفته دفاعی نقش محوری ایفا می‌کنند. ارتباط مؤثر و تعامل مستمر بین این دو بخش برای ارتقای توان دفاعی کشور حیاتی است. در چند سال اخیر و با شدت یافتن تحریم‌ها باهدف متوقف کردن برنامه‌های دفاعی، صنعت دفاعی نیز دچار محدودیت‌هایی شد که در برخی حوزه‌های دفاعی این کمبودها تأثیرات جدی بر مأموریت نیروهای مسلح گذاشتند؛ این در حالی است که نیروهای مسلح به عنوان کاربران تجهیزات نظامی باید بتوانند در شرایط مختلف و در برابر تهدیدات مختلف توان دفاع از کشور را داشته و مأموریت خود را به نحو احسن به انجام رسانند؛ این امر زمانی اهمیت می‌یابد که در بسیاری از موارد نوع محصولات

1. Neganova

2. Hilton, T.; Hughes, T.; Chalcraft, D.

3. Storbacka, K.; Brodie, R.J.; Böhmman, T.; Maglio.



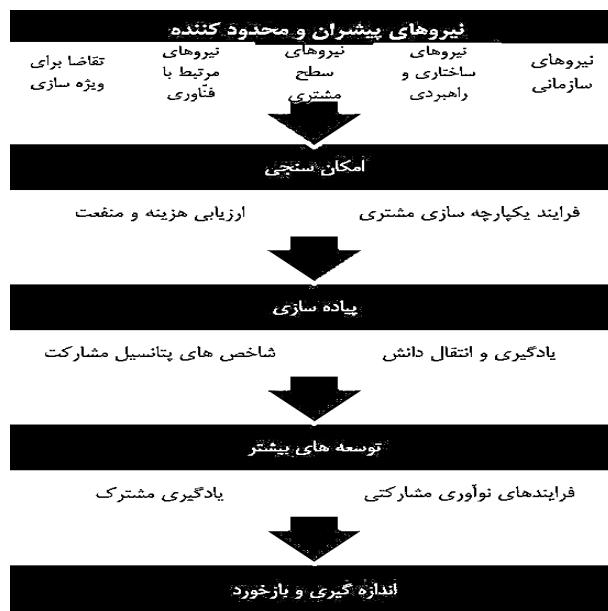
و کالاهای می‌تواند در مأموریت‌های محوله نقش تعیین‌کننده داشته باشد. امروزه بخش عمده‌ای از نیازهای مرتبط با نیروهای مسلح نیز از طریق بخش صنعت دفاعی تهیه می‌شود پس می‌توان نیروهای مسلح را به‌عنوان اولین و مهم‌ترین مشتری‌های صنعت دفاعی قلمداد کرد که توجه به آن‌ها و تعاملات مؤثر با آن‌ها در طول زنجیره تأمین کالا می‌تواند اثرات مهم و مؤثری برافزایش کارایی و اثربخشی نیروهای مسلح داشته باشد. واقعیت این است که در حال حاضر صنعت دفاعی در جایگاه بنگاه و نیروهای مسلح به‌عنوان مشتری در فرایند خلق مشترک به ایفای نقش می‌پردازند به این صورت که نیروهای مسلح در تأمین مایحتاج نظامی و (غیرنظامی) از ظرفیت‌های صنعت دفاعی استفاده می‌کند و صنعت دفاعی نیز وظیفه تأمین تجهیزات و تسلیحات نیروهای مسلح را بر عهده دارد. سؤال اصلی پژوهش حاضر، این است که الگوی خلق مشترک بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی چگونه است؟ و سؤالات فرعی پژوهش نیز به ترتیب عبارتند از: تبیین خلق مشترک در روابط تعاملی بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی برگرفته از الگوی چگونه است؟ و چالش‌های بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی در تعاملات کدامند؟

۱. مبانی نظری تحقیق

نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران وظیفه حفاظت از آرمان‌های انقلاب اسلامی و تمامیت ارضی کشور را بر عهده دارند که با محوریت ستاد کل نیروهای مسلح هریک از نیروهای سه‌گانه شامل ارتش جمهوری اسلامی ایران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به نحوی در انجام وظایف تقسیم‌کار شده‌اند تا اهداف ذکرشده محقق شود. وزارت دفاع نیز وظیفه برنامه‌ریزی و پشتیبانی نیروهای نظامی و انتظامی را بر عهده دارد و در حوزه تأمین تجهیزات و تسلیحات با توجه به ظرفیت‌های خود کمک و پشتیبانی لازم را به هرکدام از بخش‌های مختلف ارائه می‌کند و صنایع دفاعی نیز آن بخش از وزارت دفاع را شامل می‌شود که در صنعتی‌سازی طرح‌های دفاعی نقش دارد.

۱-۱. الگوی گریر و لی

گریر و لی در مقاله‌ای با نام نوآوری مشارکتی با مشتریان مروری بر ادبیات و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های بیشتر که در سال ۲۰۱۲ انجام شد با ترکیب الگوهای مفهومی موجود و مرتبط و دیگر جریانات پژوهشی اقدام به یکپارچه کردن ادبیات مرتبط با مشارکت مشتری کردند و یک الگوی مفهومی در این زمینه ارائه نموده‌اند. آن‌ها با بررسی ادبیات در حوزه‌های نوآوری، راهبرد، مدیریت، بازاریابی و فناوری اطلاعات به مسئله مشارکت مشتریان منفرد و مشتریان تجاری در فرایندهای ارزش‌زا پرداخته‌اند. این الگو پنج بخش اساسی دارد. الگو بایان نیروهای پیشران و محدودکننده، آغاز شده است. در بخش بعدی محاسبات امکان‌سنجی صورت می‌گیرد؛ در این فاز ارزیابی‌های منفعت و زیان و نیز فرایندهای یکپارچه شدن با مشتری انجام می‌شود. بخش سوم، به پیاده‌سازی اختصاص دارد. در این بخش شاخص‌های ظرفیت مشارکت و انتقال دانش و یادگیری انجام می‌شود؛ سپس توسعه‌های بیشتر و درنهایت اندازه‌گیری و بازخورد، اجزای این الگو را تشکیل می‌دهند (گریر و لی، ۲۰۱۲).

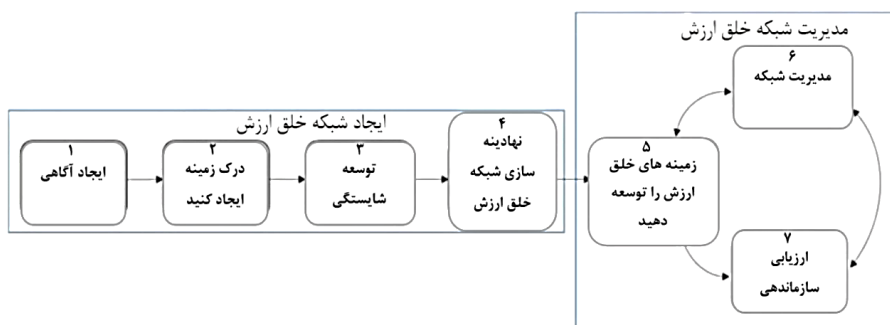


شکل ۱: الگوی گریر و لی، ۲۰۱۲

الگوی گیر و لی از این حیث که از نیروهای پیشران و محدودکننده به عنوان یک بخش اساسی در فرایند خلق مشترک استفاده کرده است، الگوی کاربردی و قابل بهره‌برداری در پژوهش حاضر است؛ لیکن عدم توجه به فرایند شبکه شکل گرفته و عدم نگاه نظام‌مند به فرایند خلق مشترک از مواردی است که نمی‌تواند به دغدغه‌های پژوهش جواب دهد. نگاه انفرادی به مشتری از دیگر مواردی است که این الگو از آن استفاده کرده است. با توجه به طیف وسیع مشتریان صنایع دفاعی که تمام رده‌های نیروهای مسلح را شامل می‌شود، الگوی گیر و لی نمی‌تواند جنبه‌های متنوع تعاملات بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی را به‌خوبی تحلیل کند.

۲-۱. الگوی اولسن و همکاران

اولسن و همکاران (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان: «خلق ارزش در شبکه‌های شرکت‌های کوچک و متوسط» یک الگوی مفهومی از فرایند خلق ارزش بر اساس بررسی ادبیات فرایند ایجاد یک شبکه خلق مشترک از شرکت‌های کوچک و متوسط را الگوسازی کردند. بر اساس الگوی بیان‌شده باید به خلق مشترک به عنوان دو مرحله جداگانه نگاه کرد؛ یکی ایجاد و نهادینه کردن شبکه و دیگری مدیریت شبکه و توسعه بیشتر که برای حفظ ارتباط آن است.



شکل ۲: الگوی مفهومی فرایند خلق مشترک اولسن و همکاران (اولسن و ایکبروک، ۲۰۲۱)

مرحله اول، ایجاد آگاهی در مورد مزایای شرکت در شبکه خلق مشترک است که موضوع مهمی در ادبیات خلق مشترک است. شرکت‌های کوچک درک بسیار محدودی از مزایای بالقوه خلق مشترک با سایر شرکت‌ها دارند. انگیزه‌ها محرک‌هایی برای خلق مشترک هستند و تحت تأثیر درک

ظرفیت خلق ارزش شرکت‌کنندگان در شبکه هستند. انگیزه‌ها بیشتر بر اساس درجات مختلف جهت‌گیری اجتماعی، طبقه‌بندی می‌شوند تا تأثیرات آن‌ها بر فرایند خلق ارزش درک شود (اولسن و ایکبروک، ۲۰۲۱).

این مرحله اولیه می‌تواند توسط یک شرکت به‌تنهایی آغاز شود؛ اما واقع‌بینانه‌تر آن است که توسط یک طرف خارجی، مانند دانشگاه یا انجمن صنعتی، تحریک و تسهیل می‌شود. اعتقاد این است که شرکت‌های کوچک و متوسط ممکن است به‌تنهایی، فاقد صلاحیت‌ها و منابع لازم برای شروع فرایند خلق مشترک باشند.

مرحله دوم، ایجاد درک کامل‌تری از زمینه و شرکای بالقوه در شبکه خلق مشترک مهم است. نقینا و همکاران دریافتند که تمایل بازیگران برای خلق مشترک تحت تأثیر عوامل انگیزشی متفاوت است که با خدمات عمومی در مقایسه با خدمات حرفه‌ای مشخص می‌شوند (نقینا، ۲۰۱۷). برای مدیران مهم است که دامنه توجه خود را فراتر از محیط اطراف شبکه خود گسترش دهند تا شرکای خود را نیز در برگیرند. این مرحله با تمرکز بر پیرامون خلق مشترک برای ایجاد یک تصویر واضح‌تر از اینکه شبکه خلق مشترک چگونه به نظر می‌رسد، مهم است. شرایط بازار در سطح بین شرکت‌ها، ازجمله روابط خاص صنعت، درجه تغییر و رقابت، همچنین وجود نهادهای نظارتی، بر رقابت و همکاری همچنین بر تمایل و توانایی برای خلق ارزش مشترک در شبکه‌ها تأثیر می‌گذارد.

در مرحله سوم، توسعه شایستگی بین اعضای یک شبکه مهم است. شایستگی رابطه دانش و مهارت‌های مرتبط با عواملی را توصیف می‌کند که می‌تواند یک رابطه سودمند متقابل بین شرکا را فراهم ساخته یا مانع آن شود. پولس و همکاران (۲۰۱۷) یک حس توسعه‌یافته از شایستگی رابطه‌ای را توصیف می‌کنند که در آن بازیگران، منابع خود را بر اساس ایده ایجاد فعالانه منافع برای سایر بازیگران، یکپارچه می‌کنند. این رویکرد نوع‌دوستانه بر این مهم تمرکز دارد که چگونه بازیگران می‌توانند برای بازیگران دیگر کار کنند و مجموعه وسیع‌تری از دیدگاه‌ها را در مورد شایستگی رابطه‌ای ایجاد کنند که شامل شایستگی‌هایی است که می‌تواند منافع متقابل، همکاری متقابل، مشارکت چندجانبه در خلق ارزش و همچنین هدفمندی مشترک را ممکن سازد (پولس، ۲۰۱۷).



شایستگی در چگونگی ایجاد روابط مثبت و هماهنگ برای خلق مشترک ارزش بسیار مهم است. زرنک و زاکون^۱ (۲۰۱۶) سازوکارهای اعتمادسازی در شبکه‌ها را توصیف می‌کنند و نتیجه می‌گیرند که تصمیم برای پیوستن به یک شبکه نیازمند اعتماد است. آن‌ها تمایل به رفتار محاسباتی در رابطه با تقسیم هزینه‌ها و منافع را برای اعتماد، منفی تشخیص دادند. علاوه بر این، نگرانی‌های مربوط به دسترسی به اطلاعات و وجود قابلیت‌هایی که توسعه آن‌ها دشوار و زمان‌بر بود، تأثیر منفی بر اعتمادسازی را در پی دارد. برنامه‌های پنهان از جمله عواملی که تأثیر مثبتی بر اعتمادسازی داشتند، مشارکت بازیگران عمومی از طریق مشروعیت بخشیدن به رقابت و افزایش اعتبار شبکه، اعتماد را بیشتر برمی‌انگیزد (زرنک، ۲۰۱۶). مرحله سوم برای درک اینکه چگونه اقدامات بین اعضای مختلف بر شبکه آن‌ها و توانایی آن برای خلق ارزش مشترک تأثیر می‌گذارد و اینکه چگونه شایستگی درک عمیق‌تری از موضوعات مختلف مرتبط با دستیابی به خلق مشترک موفق در عمل را هدف قرار می‌دهد، مهم است.

مرحله چهارم، نهادینه کردن شبکه خلق مشترک است که یک مرحله کلیدی تلقی می‌شود. در اینجا، شرکای بالقوه برای پیوستن به شبکه دعوت می‌شوند و تمرکز و محدوده خلق مشترک تعریف می‌شود. در این مرحله ایجاد رهنمودها و قواعد روشن برای تنظیم رفتار شرکای فردی و بدنه‌های شبکه، مانند هیئت‌مدیره شبکه، اهمیت دارد (لسلرک، ۲۰۱۶). فقدان مالکیت، کمبود منابع و انگیزه‌ها و چشم‌انداز مشترک نامشخص، موانعی بر سر راه خلق مشترک هستند.

مرحله پنجم، هنگامی که شبکه به‌خوبی تعریف شده است، یک نیاز عملیاتی تعریف و توسعه عرصه‌هایی برای خلق مشترک صورت می‌پذیرد که فرایند خلق مشترک را بر فعالیت‌های خاصی متمرکز کند تا در آن شایستگی‌ها به اشتراک گذاشته شده و مورد استفاده قرار گیرند. مدیریت شبکه نیاز به تسهیل ایجاد عرصه‌های مناسب برای خلق مشترک مانند آزمایشگاه‌های فناوری، اجلاس‌ها و رویدادهای طوفان فکری دارد (اولسن، ۲۰۲۰).

1. Czernek&Czakon

2. Czernek

3. Leclercq

مرحله ششم، داشتن مدیریت مناسب شبکه است؛ این یک محرک مهم برای خلق مشترک در هر سه خوشه است (اولسن، ۲۰۲۰). طبق گفته پورتر، اگر رقابت شدیدی بین رقبا وجود نداشته باشد، گروه شکست خواهد خورد. از یک طرف رقابت می‌تواند راه‌حل‌هایی را ایجاد کند، اما از طرف دیگر تنش‌ها می‌تواند مانع ایجاد ارتباط و خلق مشترک شود (فلزنستین^۱، ۲۰۱۸). مدیریت تنش‌ها و تنظیم رقابت درون شبکه ضروری است و از طریق ایجاد سازوکارهای حاکمیتی مناسب قابل انجام است.

مرحله هفتم، شبکه‌های خلق مشترک با چشم‌انداز رقابتی و با پیشرفت فناوری‌های مربوطه پویا و در حال تکامل خواهند بود. مهم است که خود شبکه از این تغییرات پویا درس بگیرد. ادبیات به اهمیت یادگیری و نحوه عملکرد مشترک به عنوان مبنایی برای بهبود اشاره می‌کند.

الگوی اولسن و همکاران یک الگوی مناسب جهت بررسی فرایند مفهومی خلق مشترک در بررسی تعاملات صنایع دفاعی و نیروهای مسلح است؛ زیرا این الگو فرایند خلق مشترک را در دو مرحله و در قالب شبکه مورد بررسی قرار داده است. با توجه به این که درک فرایند خلق مشترک نیازمند آگاهی برای نیروهای مسلح و صنایع دفاعی است در گام اول می‌توان فرایند خلق مشترک را مورد بررسی قرار داد. نگاه به رابطه بین دانش و مهارت یکی دیگر از مواردی است که در ایجاد شبکه خلق ارزش جهت پژوهش حاضر حائز اهمیت است. با توجه به ماهیت محصولات دفاعی و قرارگیری در لبه دانش، نیاز به مهارت‌های تخصصی جهت بهره‌گیری از این محصولات و همکاری متقابل از مواردی است که در این الگو قابل بررسی است. در مرحله دوم نیز که در ادامه ایجاد شبکه خلق ارزش صورت می‌پذیرد، مدیریت شبکه خلق ارزش در قالب توسعه زمینه‌های خلق ارزش، مدیریت شبکه و ارزیابی و سازمان‌دهی مورد بررسی قرار گرفته است که با توجه به نوع تعاملات بین صنایع و نیروهای مسلح همچنین وجود نهادی به نام ستاد کل نیروهای مسلح در مدیریت تعاملات بین دو مجموعه می‌توان از مرحله دوم نیز نهایت بهره را به عمل آورد و به تحلیل شبکه پرداخت. یکی دیگر از موارد مهم در الگوی اولسن در گام هفتم آن تجلی می‌یابد. آنجایی که با توجه به شرایط صنایع دفاعی و ماهیت پویای تهدیدات نیازمند ارزیابی و سازمان‌دهی مجدد



هستیم محصولات دفاعی در طیف وسیعی از تخصص‌ها در قالب محصولات هواپایه، فضاپایه، دریاپایه و زمین‌پایه تولید می‌شود که نیازمند ارزیابی‌های مستمر هستند؛ الگوی اولسن با در نظر گرفتن این اصل و قرارگیری آن در قالب مدیریت شبکه خلق ارزش می‌تواند یک الگوی مناسب در تحلیل تعاملات بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی باشد. نگاه نظام‌مند به فرایند خلق ارزش که تحت تأثیر عوامل درونی و بیرون سازمانی است، همچنین بررسی آن در قالب شبکه‌ای که از عناصر متعدد تشکیل شده است نیز از دیگر مواردی است که می‌توان در این الگو از آن بهره برد. البته یکی از مواردی که در این الگو نادیده گرفته شده است، عدم توجه به موانع و پشیران‌ها در فرایند خلق مشترک است؛ این که در کدام بخش از شبکه می‌توانند در فرایند تأثیرگذار باشند و چه نقشی را می‌توانند در فرایند به عهده بگیرد، موردی است که نسبت به برخی الگوهای مناسب قبلی در این الگو لحاظ نشده است.

۲. پیشینه شناسی تحقیق

سید رامین هاشمی و غلامرضا توکلی (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان: «ابر الگوی خلق مشترک در صنایع پیچیده دارای فناوری پیشرفته: فرصتی برای هم‌آفرینی ارزش با تأکید بر صنایع دفاعی» ظرفیت مشارکت مشتری در مراحل گوناگون فرایند خلق ارزش صنایع پیچیده دارای فناوری پیشرفته و میزان کنونی این مشارکت را مورد بررسی قرار داده‌اند. این بررسی از طریق پیمایش در صنعت و از طریق پرسش‌نامه محقق ساخته صورت گرفته است نشان می‌دهد که این ظرفیت تقریباً در تمامی مراحل اصلی زنجیره ارزش بالا بوده و تنها در مرحله تولید پایین بوده است. همچنین نشان دادند که ظرفیت مشارکت در مرحله درک نیاز مشتری بیشترین بوده است و بعد از آن مرحله بهره‌برداری و نگهداری، مرحله مدیریت پایان عمر بیشترین ظرفیت را داشته‌اند. میزان کنونی مشارکت مشتری در تمامی مراحل پایین ارزیابی شده و اختلاف ظرفیت و میزان مشارکت در تمامی مراحل معنی‌دار بوده است.

مریم صالحی (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان: «تحلیلی بر الگوهای خلق ارزش در سازمان» به وجود الگوهای مختلف و گوناگون خلق ارزش مدیران را بر سر دوراهی انتخاب الگویی مناسب جهت

پیاپی سازی در سازمان قرار می دهد. از میان الگوهای موجود شش الگوی مدیریت کیفیت جامع، مدیریت ارزش فراگیر، شش سیگما، کارت امتیازی متوازن، الگوی تعالی سازمانی EFQM و تولید ناب بیشتر مورد اقبال سازمان ها قرار گرفته است. پژوهش اشاره می کند که هر کدام از این الگوها دارای قابلیت های منحصر به فردی هستند که می توانند به شرط هم خوانی با شرایط و ویژگی های سازمان ها موج ایجاد و خلق ارزش و در نهایت اثربخشی سازمان ها شوند. شناخت این قابلیت ها می تواند موجبات انتخابی صحیح و به واسطه آن قرار گرفتن سازمان در مسیر تعالی را فراهم سازد. امیر محمد کلابی و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله ای با عنوان: «ارزش شخصی از دیدگاه کارآفرینان اجتماعی: با رویکرد خلق ارزش مشترک» با هدف شناسایی ارزش های شخصی کارآفرینان اجتماعی در راستای خلق ارزش مشترک انجام دادند. نتایج پژوهش آن ها نشان می دهد که ارزش های کارآفرینان و ارزش مشترک در طول زمان شکل می گیرد و ارزش های شخصی کارآفرینان به صورت سلسله مراتبی هستند و در سه محور ویژگی های تشکیل دهنده ارزش شخصی، ویژگی های تشکیل دهنده ارزش اجتماعی و وقف شکل گرفته است. در مرحله اول، ویژگی های فردی مانند: سناریو پردازی، هدفمندی، آینده نگری و استقلال فکری قرار دارد، مرحله دوم، شامل ویژگی های اجتماعی همچون اخلاقیات، مهارت های اجتماعی، اعتماد پذیری، حساس بودن نسبت به جامعه و است. در مرحله سوم، ارزش اجتماعی شکل می گیرد که شامل ویژگی هایی همچون عرق ملی و میهن پرستی، باورهای مذهبی و کرامت انسانی است.

زهره محمدی احمر و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله ای با عنوان: «بررسی میزان تأثیر مشارکت مشتریان بر روی خلق مشترک ارزش برند با میانجیگری انگیزه و مشتری» نشان دادند که مشارکت مشتری با میانجی گری انگیزه مشتری بر روی خلق ارزش ویژه برند تأثیر معناداری دارد. مشارکت مشتری بر انگیزه مشتری تأثیر معناداری دارد. انگیزه مشتری بر خلق ارزش ویژه برند تأثیر معناداری دارد. مشارکت مشتری با میانجی گری منابع تحت مالکیت مشتری بر روی خلق ارزش ویژه برند تأثیر معناداری دارد. مشارکت مشتری بر منابع تحت مالکیت مشتری تأثیر معناداری دارد و منابع تحت مالکیت مشتری بر خلق ارزش ویژه برند تأثیر دارد.

اسماعیل ملک اخلاق و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله‌ای با عنوان: «سازمان‌های یادگیرنده و خلق ارزش و هم‌آفرینی ارزش» اشاره و بیان می‌دارند که هماهنگی و ارتباط میان این دو مبحث به سازمان مزیت رقابتی می‌بخشد که در همین راستا سازمان‌ها قادر به بررسی تغییرات محیط بوده و می‌توانند بقا و پیشرفت خود را تضمین نمایند.

۳. روش‌شناسی تحقیق

در مرحله اول از پژوهش حاضر ابتدا کتاب‌ها، مقالات و پژوهش‌های مرتبط با خلق ارزش جمع‌آوری می‌شود و سپس با استفاده از روش تحقیق فراترکیب الگوی مناسب جهت پژوهش به‌دست می‌آید. در مرحله دوم پژوهش الگوی به‌دست‌آمده از مرحله اول ابتدا با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته مورد بررسی قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه الگوی به‌دست‌آمده خروجی پژوهش‌ها و مطالعات متعدد است و از آنجایی که محتوای به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها نیز ماهیت کیفی دارند، در نتیجه برای بررسی این مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار استفاده شد تا الگوی متناسب با نیروهای مسلح به دست آید. با انجام این فرایند نسبت به ماهیت و کیفیت الگوی به‌دست‌آمده اطمینان حاصل می‌شود. در مرحله آخر الگوی متناسب، باید از طریق پایداری ترکیبی و روایی ترکیبی مورد تایید قرار گیرد تا چنانچه نیاز به اصلاح یا تغییر در الگو باشد، این کار صورت پذیرد؛ در غیر این صورت الگوی به‌دست‌آمده به‌عنوان الگوی چالش‌ها و آسیب‌های تعامل بین نیروهای مسلح و صنعت دفاعی موردپذیرش قرار می‌گیرد.

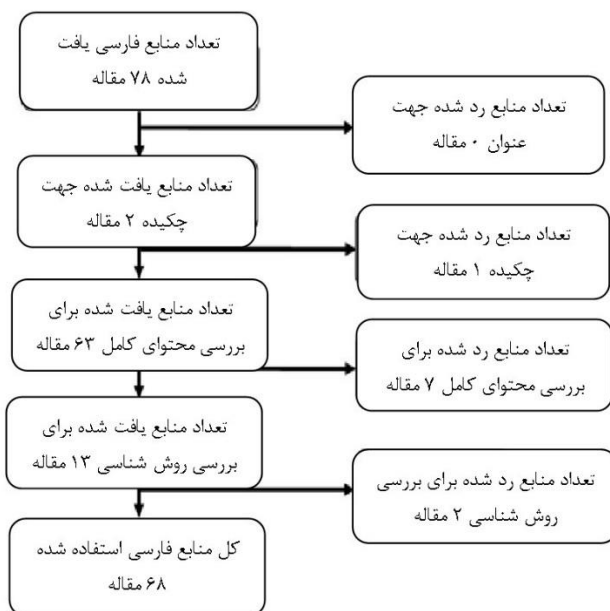
۳-۱. مرحله اول: فراترکیب

فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که یافته‌های سایر تحقیقات کیفی در زمینه یک موضوع را به‌عنوان داده به کار می‌گیرد؛ بنابراین، نمونه‌های مطالعه فراترکیب را مطالعات کیفی تشکیل می‌دهند که محقق بر اساس سؤال پژوهی، آن‌ها را وارد مطالعه می‌کند (سندل اسکی^۱، ۲۰۰۸). فراترکیب شامل گام‌های گسسته‌ای است که محقق را قادر می‌سازد تا یک پرسش تحقیق خاص را شناسایی کرده و سپس به

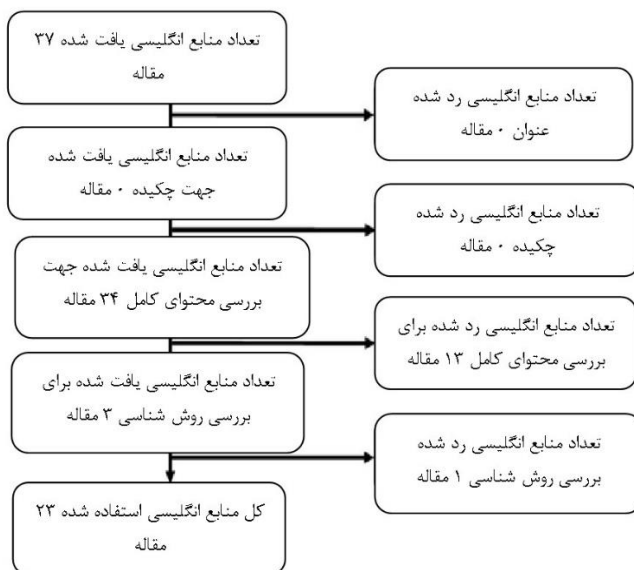
جستجو، انتخاب، ارزیابی، خلاصه کردن و ترکیب شواهد برای پاسخگویی به سؤال تحقیق پیردازد (اروین و همکاران، ۲۰۱۱). با توجه به موارد بیان شده پژوهش حاضر تمرکز خود را بر روی پیدا کردن الگوی چالش‌ها و آسیب‌های تعامل بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی با رویکرد خلق مشترک قرار داده است تا بتواند با تمرکز بر روی نیروهای مسلح ایران به عنوان نمونه موردی به نتایجی جهت تعمیم موارد به سایر سازمان‌ها و همچنین ارائه یافته‌ها به سیاست‌گذاران ستاد کل نیروهای مسلح باشد.

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 نیروهای مسلح و به‌ویژه نیروی زمینی ارتش با صنعت دفاعی باهدف کسب درک فرایند 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 (۳) و (۴) به صورت تفکیکی نحوه جستجو و جمع‌آوری ادبیات استفاده شده در پژوهش را در قالب مقالات فارسی و انگلیسی نمایش داده است.



شکل ۳: الگوریتم انتخاب منابع نهایی فارسی



شکل ۴: الگوریتم انتخاب منابع نهایی انگلیسی

با توجه به اینکه محتوای پژوهش شامل دو بخش می‌شود: 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 شد. در مرحله دوم، تمرکز بر صنعت دفاعی و نیروهای مسلح 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.

مرور مقالات برای یافتن مفاهیم، یکی از اصول فراترکیب است. برای یافتن مفاهیم محتوایی مربوط به الگوی مناسب از خلق مشترک، مقالات بارها مرور و شاخص‌های مورد نظر مرتبط با پرسش‌ها و هدف پژوهش استخراج شد. در مرحله تجزیه و تحلیل نتایج تحقیقات کیفی پژوهش، براساس چهارچوبی از پیش تعیین شده به تحلیل موارد جهت رسیدن به یک الگوی مناسب اقدام شد. 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 شد. 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 ارائه الگوی آسیب‌ها و چالش‌های خلق مشترک بین نیروهای مسلح و صنعت نظامی شده است؛ در این مرحله با بررسی الگوهای ارائه شده در خلق مشترک از یک طرف و شناسایی آسیب‌ها و مشکلات خلق مشترک با رویکرد تعامل بین صنعت دفاعی و نیروهای مسلح از طرف دیگر الگوی تلفیقی که از ترکیب الگوی اولسن و گریر است طراحی شد که دربرگیرنده تمامی موارد مورد نظر در پژوهش باشد. در ادامه با تحلیل مفاهیم بر اساس میزان تأثیر آن‌ها، مفاهیم یافت شده در اختیار خبرگان گذارده شد. در آخرین مرحله، الگوی به دست آمده با محور قرار دادن سؤالات پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. اینکه تا چه میزان موارد خواسته شده برآورده می‌شود در تعاملات با اساتید مشاور و راهنما همچنین بهره‌گیری از متخصصان مورد بازبینی قرار گرفت و نتایج و بازتاب آن (ضمن اصلاح در برخی قسمت‌ها که نیاز به تغییرات بود) اعمال شد. در این مرحله سؤالاتی از این قبیل



که: آیا سؤال تحقیق روشن است؟ آیا درنهایت، سؤال پژوهش باید تغییر کند؟ چه کسی مخاطب نتایج این مطالعه است؟ و اینکه آیا گسترده مطالعات جمع‌آوری شده کامل بوده است؟ مورد بررسی قرار گرفت.

۲-۳. مرحله دوم: تحلیل محتوا

تحلیل محتوای کیفی، یکی از روش‌های تحقیق است که برای تحلیل داده‌های متنی، کاربردی فراوان دارد. تحلیل محتوای کیفی، تمرکز بر مشخصات زبان به‌منزله وسیله ارتباطی برای به دست آوردن معنا و محتوای متن دارد (باد و همکاران، ۱۹۶۷).

بر اساس نظریه شی‌یه و شانون می‌توان رهیافت‌های موجود در زمینه تحلیل محتوا را به سه دسته تقسیم کرد که عبارت‌اند از: تحلیل محتوای عرفی و قراردادی، تحلیل محتوای تلخیصی یا تجمعی، محتوای جهت‌دار؛ باین همه درمجموع می‌توان گفت که همه رویکردهای تحلیل محتوای کیفی از یک فرایند مشابه پیروی می‌کنند که هفت مرحله را در برمی‌گیرد:

۱. تنظیم کردن پرسش‌های تحقیقی که باید پاسخ داده شوند؛

۲. برگزیدن نمونه مورد نظر که باید تحلیل شود؛

۳. مشخص کردن رویکرد تحلیل محتوایی که باید اعمال شود؛

۴. طرح‌ریزی کردن فرایند رمزگذاری؛

۵. اجرا کردن فرایند رمزگذاری؛

۶. تعیین اعتبار و پایایی؛

۷. تحلیل کردن نتایج حاصل از فرایند رمزگذاری.

تحلیل محتوا را دارای شش مؤلفه ذکر شده در جدول زیر می‌دانند:

جدول ۱: مؤلفه‌های تحلیل محتوا (کریپندراف، ۲۰۰۴)

پرسش تحقیق	تحلیل محتوا با بررسی مجموعه متنی که درصدد پاسخ به آن است.
مجموعه متنی	داده‌هایی که برای آغاز تحلیل محتوا در دسترس هستند.
بافت	محیط مفهومی که مجموعه متنی بر اساس آن فهم می‌شود و تحلیل را جهت می‌دهد.
سازه	فرضیه یا مقوله‌ای که دانسته‌های بافت را عملیاتی و استنتاج را ممکن می‌کند و شکل می‌دهد.
استنتاج	باز ساخت معناهای برگرفته از داده‌ها با هدف پاسخ به پرسش‌های تحقیق.
شواهد روایی	توجیه‌گرهای نهایی استنتاج‌ها و تحلیل محتوا

۳-۲-۱. نتایج تحلیل توسط نرم‌افزار مکس کیودا

سامانه مستندها بخشی از محیط کاربری نرم‌افزار است که به محقق اجازه می‌دهد مستندهای مورد استفاده در تحلیل را ثبت و مدیریت کند. 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 صنعت دفاعی با محوریت چالش‌های تعامل بین صنعت دفاعی و نیروهای مسلح صورت پذیرفته است که هرکدام 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 شده است. 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 است؛ در این بخش از نخبگان، 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 ۲: مشخصات افراد مورد مصاحبه

ردیف	سابقه	سازمان	تحصیلات
۱	۳۰ سال	آجا	دکتری
۲	۲۶ سال	نزاجا	کارشناس ارشد
۳	۲۳ سال	نزاجا	دکتری
۴	۲۵ سال	آماد و پشتیبانی	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

جهت سهولت در فرایند کار با نرم افزار، مصاحبه‌های انجام شده در قالب فایل متنی، پیاده‌سازی و هر مصاحبه بانام شخص مورد مصاحبه وارد نرم افزار شد؛ همچنین برای حفظ انسجام پروژه سعی بر آن شد که فرایند مصاحبه با توجه به تفاوت در موقعیت مکانی اشخاص در یک بازه معین صورت پذیرد و توالی بین تولید سند و کدگذاری نیز رعایت شود. در مصاحبه‌های به عمل آمده نقش قوانین و مقررات، نقش سازمان، نوع تعاملات و سطح آن، نقش فناوری در محصولات، کیفیت محصولات، زمان ارائه و تحویل به موقع محصولات، رفع نیازهای مشتری، منابع مالی اختصاصی، محدودیت‌های حفاظتی و امنیتی، تحریم و خوداتکایی به دانش بومی مورد بررسی قرار گرفته است. کدهای اختصاص یافته که از روش فراترکیب در مرحله اول استخراج شده بود در سامانه کد نرم افزار ثبت شد. تعداد ۱۵ مصاحبه موجود در سامانه اسناد با دقت مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به محتوای مدنظر از پژوهش به کدهای مرتبط تخصیص یافتند.

Code System	Frequency
چالش های تعامل	167
انتظارات برای تغییر سریع	0
اختیارات نهادی مشترک	0
مهارت های اصلاحی ضعیف	4
همکاری ضعیف	2
یادگیری مشترک ضعیف	3
ضعف های فرهنگی و اقلیمی	3
عدم وجود سیستم پاداش و به رسمیت شناختن	4
مقاومت فرهنگی	1
توانایی سازمانی ضعیف	0
ادغام، اشتراک و دانش ناکافی منابع	26
عدم همکاری مشتری	0
فقدان برنامه ریزی استراتژیک	2
عدم آموزش	6
فقدان صلاحیت مشتری	7
عدم وجود مکانیسم هماهنگی	2
فقدان مالکیت، کمبود منابع و انگیزه ها و چشم انداز مشترک نامشخص	3
مشارکت ضعیف مشتری	26
درک ضعیف از نیازهای مشتری و عوامل انگیزشی	2
عدم اعتماد	16
تعامل ضعیف با مشتری	2
تعامل ناکارآمد با مشتری	7
عدم مشارکت مشتری	4
فقدان فرآیند مشتری مداری فعال	1
عدم توانمندسازی مشتری	3
فقدان رهبری خدمت گرا	4
عدم همسویی بین ارزش پیشنهادی، منابع عملیاتی و راه حل های قابل ا	5
استفاده ناکارآمد از اینترنت و فناوری های نوظهور	1
کیفیت پایین تجارب خلق مشترک	0
عدم همکاری	10
نبود تعاملات بین المللی	0
عدم شفافیت نقش	14
عدم تعهد و وابستگی متقابل	2
ارتباط نامناسب و نامناسب	5
Sets	2
	0

شکل ۵: سامانه کد مورد استفاده در پژوهش

۳-۳. مرحله سوم: اعتبار یابی به شیوه کمی

«پایایی ترکیبی»^۱ یک معیار ارزیابی برازش درونی الگو است و بر اساس میزان سازگاری سؤالات مربوط به سنجش هر عامل قابل محاسبه است. این نوع پایایی شباهت زیادی به روایی همگرا دارد و از همان عوامل روایی همگرا برای محاسبه پایایی مرکب استفاده می شود. «روایی همگرا»^۲ یک سنجح کمی است که میزان همبستگی درونی و همسویی گونه های سنجش یک مقوله را نشان

1. Composite reliability
2. Convergent Validity

می‌دهد. مفهوم روایی پرسش‌نامه (اعتبار) به این سؤال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. پایایی پرسش‌نامه (قابلیت اعتماد) با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی را به دست می‌دهد؛ به عبارت دیگر همبستگی میان یک مجموعه از نمرات و مجموعه دیگری از نمرات در یک آزمون معادل که به صورت مستقل بر یک گروه آزمودنی به دست آمده است. روش‌های متعددی برای محاسبه روایی وجود دارد که روایی همگرا یکی از آنها است. هرگاه یک سازه (متغیر پنهان) بر اساس چند گویه (متغیر مشاهده‌پذیر) اندازه‌گیری شود، همبستگی بین گویه‌های آن به وسیله روایی همگرا قابل بررسی است. اگر همبستگی بین بارهای عاملی گویه‌ها بالا باشد، پرسش‌نامه از نظر همگرایی معتبر است. این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می‌سنجد، ضروری است. برای روایی همگرا باید میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شود.

در این بخش داده‌های جمع‌آوری شده بر اساس روش فراترکیب و مصاحبه‌های صورت گرفته در قالب تحلیل محتوای کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. بر همین مبنا در این فصل نتایج حاصل از تحلیل یافته‌ها در قالب پاسخ به سؤالات پژوهش و ارائه الگوی به دست آمده از چالش‌ها و آسیب‌های تعامل بین نیروهای مسلح و صنایع دفاعی با رویکرد خلق مشترک بیان می‌شود.

در مرحله بعد مفاهیم به دست آمده از مصاحبه‌ها با کدها مرتبط شده است. بنا بر نتایج به دست آمده 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 به عنوان مشکلات و آسیب‌ها تشخیص داده نشدند و سایر عوامل به همراه مصادیق مورد اشاره در نیروهای مسلح و صنعت دفاعی در قالب جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

۴. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

برابر نتایج به دست آمده 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 درصد، درک ضعیف از نیازهای مشتری و عوامل انگیزشی با ۵۸/۸ درصد و توانایی سازمانی ضعیف با ۵۷/۹ درصد به عنوان مهم ترین عوامل و با بیشترین نظرات مصاحبه شوندگان هستند. همچنین عدم هم سویی بین ارزش های پیشنهادی منابع عملیاتی و راه حل های قابل اجرا با ۵/۶ درصد، عدم مشارکت مشتری و عدم وجود نظام پاداش و به رسمیت شناختن با ۸/۳ درصد و مهارت های اصلاحی ضعیف و فقدان صلاحیت مشتری با ۱۱/۳ درصد به عنوان ضعیف ترین عوامل و با کمترین نظرات مصاحبه شوندگان هستند.

جدول ۳: موانع خلق ارزش مورد استفاده در پژوهش

ردیف	موانع خلق ارزش مشترک	شرح	محققین
۱	فقدان رهبری خدمت گرا	تعهد و مشارکت مدیریت ارشد برای حمایت از بالاترین سطح تجربه مشتری مورد نیاز است.	Reussner (2003); Ramaswamy (2009); Tang and Tang (2012); Yong et al. (2013); Hsiao et al. (2015)
۲	فقدان برنامه ریزی راهبردی	برنامه ریزی راهبردی باید راهبرد خلق مشترک سازمان را تسهیل کند.	Reussner (2003); Zhang and Chen (2008); Karpen et al. (2012)
۳	عدم تعهد و وابستگی متقابل	تعهد و وابستگی متقابل باعث ایجاد انگیزه و بهبود مشارکت مشتری و مشارکت منابع می شود.	Gounaris (2005); Brodie et al. (2013); Jaakkola and Alexander (2014)
۴	توانایی سازمانی ضعیف	توانایی ها و قابلیت ها، سازوکارهای یکپارچه ای را برای دستیابی به انسجام به سمت خلق ارزش فراهم می کنند.	Karpen et al. (2012); Marcos-Cuevas et al. (2016); França and Ferreira (2016)
۵	درک ضعیف از نیازهای مشتری و عوامل انگیزشی	درک بهتر نیازها، خواسته ها، ترجیحات و انگیزه های مشتری، رفتار خلق مشترک را تسهیل می کند	Ratneshwar et al. (2000); Vargo and Lusch (2004); Nambisan and Baron (2010); Karpen et al. (2012); Engström and Elg (2015)
۶	عدم شفافیت نقش	تسلط بر اجرای نقش منجر به افزایش عملکرد و اثربخشی می شود	Tubre and Collins (2000); Vargo and Lusch (2011); Aarikka-Stenroos and Jaakkola (2012); Sjödin et al. (2016)
۷	مقاومت فرهنگی	فرهنگ سازمانی حمایتی برای ایجاد انگیزه در کارکنان منجر به مشارکت مشتری می شود	Arnould et al. (2006); Eichentopf et al. (2011); Sjödin et al. (2017)



ردیف	موانع خلق ارزش مشترک	شرح	محققین
۸	عدم هم‌سویی بین ارزش پیشنهادی، منابع عملیاتی و راه‌حل‌های قابل اجرا	هم‌سویی ارزش پیشنهادی با منابع عملیاتی، خلق ارزش مشترک را تسهیل می‌کند.	Esper et al. (2010); Kowalkowski (2011); Wollenick (2012); Järvi et al. (2018)
۹	فقدان نظام پاداش و به رسمیت شناختن	نظام‌های پاداش و به شناختن کارکنان را بسیج می‌کند و یکپارچه‌سازی منابع را تسهیل می‌کند.	Wasko and Faraj (2005); Füller et al. (2009); Nambisan and Baron (2010); Kumar et al. (2010); Boudreau et al. (2011); McColl-Kennedy et al. (2015)
۱۰	عدم آموزش	برنامه‌های آموزشی با طراحی مناسب به کارکنان کمک می‌کند تا از ظرفیت واقعی مشتریان استفاده کنند.	McKee et al. (2006); Agrawal and Rahman (2015)
۱۱	عدم اعتماد	اعتماد ممکن است منجر به همکاری فعال و کاهش رفتار فرصت‌طلبانه و رقابت شود.	Sirdeshmukh et al. (2002); Bstieler (2006); Kumar and Rahman (2013); Swanson et al. (2017)
۱۲	ارتباط نابجا و نامناسب	ارتباط نابجا و نامناسب ممکن است منجر به تجارب غیربهبه خلق مشترک شود.	Vargo and Lusch (2004); Payne et al. (2008); Franke and Schreier (2010); Grisseman and Stokburger-Sauer (2012); García Haro et al. (2014)
۱۳	ضعف‌های فرهنگی و اقلیمی	فرهنگ مناسب و اقلیم، جهت‌گیری خدمات کارکنان را به سمت ارائه خدمات عالی می‌سازد.	Chan et al. (2010); Tang and Tang (2012); Tung et al. (2014); Jaakkola et al. (2015); Im and Qu (2017)
۱۴	عدم توانمندسازی مشتری	توانمندسازی مشتری، مشتری-مداری را تسهیل می‌کند و ارتباطات شرکتی را تقویت می‌کند.	Fuchs and Schreier (2011); Füller et al. (2009)
۱۵	فقدان فرایند مشتری‌مداری فعال	فرایند مشتری‌مدار فعال به ارائه‌دهندگان کمک می‌کند تا تجربیات مشتری در حال ظهور و تعامل آن‌ها با سایر بازیگران را درک کنند.	Ballantyne and Varey (2006); Grönroos (2008); Payne et al. (2008); Heinonen et al. (2010); Grönroos (2011); Grönroos and Voima (2013)
۱۶	عدم وجود مکانیسم هماهنگی	سازوکارهای هماهنگی ایجاد پیوندهایی با مشتریان باتجربه را تسهیل می‌کند.	Shaw et al. (2011); Jaakkola and Hakanen (2013); França and Ferreira (2016)

ردیف	موانع خلق ارزش مشترک	شرح	محققین
۱۷	عدم همکاری	همکاری دسترسی به منابع و قابلیت‌های جدید را تسهیل می‌کند که منجر به سازگاری بیشتر با محیط می‌شود.	Wilkinson (2008); Heinonen et al. (2010); Cabanelas et al. (2013); Preikscha and Cabanelas (2014)
۱۸	مشارکت ضعیف مشتری	مشارکت مشتری با ایجاد بازخورد حیاتی بین مراحل تولید و مصرف خلق مشترک ارزش، اثربخشی مفهوم محصول را افزایش می‌دهد.	Lundkvist and Yakhlef (2004); Witell et al. (2011); Purvis and Purvis (2012); Melton and Hartline (2015)
۱۹	عدم همکاری مشتری	همکاری می‌تواند به خلق ارزش مشترک کمک کند.	Prahalad and Ramaswamy (2013); Greer and Lei (2012); Witell et al. (2011); Schreier et al. (2012); Loef et al. (2017)
۲۰	عدم مشارکت مشتری	مشارکت مشتری امکان شناسایی نیاز مشتری، ایجاد روابط و تجربیات را فراهم می‌کند.	Payne et al. (2008); Dong et al. (2008); Aarikka-Stenroos and Jaakkola (2012); Grissemann and Stokburger-Sauer (2012); Engström and Elg (2015); Bharti et al. (2014)
۲۱	تعامل ناکارآمد با مشتری	تعامل مشتری و بازاریاب مشارکت مشتری و ایجاد روابط پایدار را تسهیل می‌کند.	Grönroos and Voima (2013); Vargo (2008; 2009); Karpen et al. (2012); Guo et al. (2013); Engström and Elg (2015); Baron and Warnaby (2011)
۲۲	تعامل ضعیف با مشتری	جذب مشتریان تجربیات ارزشمندی را ایجاد می‌کند که منجر به افزایش بهره‌وری می‌شود.	Kumar et al. (2010); Higgins and Scholer (2009); Sawhney et al. (2005); van Doorn et al. (2010); Grissemann and Stokburger-Sauer (2012)
۲۳	ادغام، اشتراک و دانش ناکافی منابع	یکپارچه‌سازی منابع ناکافی مانع توسعه و افزایش منابع می‌شود.	Baron and Warnaby (2011); Boudreau et al. (2011); McColl-Kennedy et al. (2015); Hughes et al. (2018)
۲۴	فقدان صلاحیت مشتری	مجموعه‌ای از توانایی‌های مرتبط که یک فرد (یک سازمان) را قادر می‌سازد تا به‌طور مؤثر عمل کند.	Eloranta and Matveinen (2014); Sawhney et al. (2005);
۲۵	استفاده ناکارآمد از اینترنت و فناوری‌های نوظهور	اینترنت و فناوری‌های نوظهور، خلق ارزش را از طریق اشتراک‌گذاری اطلاعات و همگام‌سازی بین عملکردها تسهیل می‌کنند.	Agrifoglio et al., (2017); Sorensen et al. (2017); Balaji and Roy (2017); Smaliukiene et al. (2015)



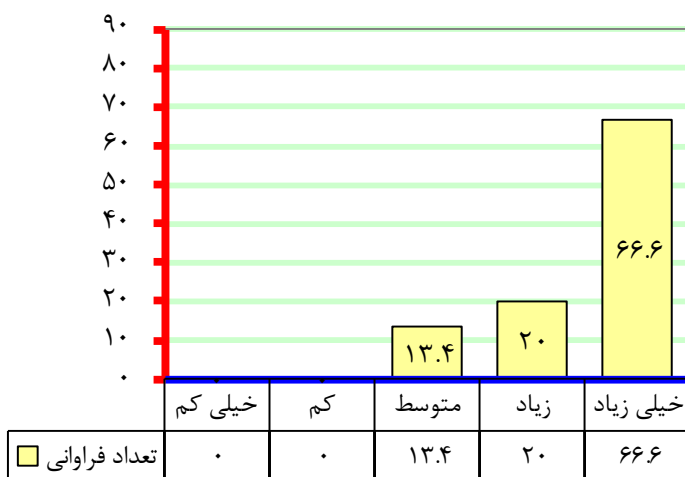
ردیف	موانع خلق ارزش مشترک	شرح	محققین
۲۶	کیفیت پایین تجارب خلق مشترک	تلاش‌های جمعی جهت‌دار منجر به تجربه خلق مشترک مؤثر و منحصربه‌فرد می‌شود.	McColl-Kennedy et al. (2015); Jain et al. (2017); Gentile et al. (2007); Verhoef, et al. (2009)
۲۷	فقدان مالکیت، کمبود منابع و انگیزه‌ها و چشم‌انداز مشترک نامشخص	فعالیت‌ها در نهاده‌سازی شبکه برای عملکرد و رضایت درون شبکه مهم هستند.	Lind, E., T.R. Eikebrokk, and D.H. Olsen (2018)
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.	Badra Sandamali Galdolage (2022)
۲۹	همکاری ضعیف	عدم تمایل به پذیرش شرایط و ضوابط، عدم تمایل به قبول مسئولیت، عدم تمایل به تغییر عادات، عدم تحمل شکست‌ها مهم هستند.	Badra Sandamali Galdolage (2022)
۳۰	مهارت‌های اصلاحی ضعیف	ضعف در جلوگیری از خطا و بازیابی آن‌ها از موارد مهم است.	Badra Sandamali Galdolage (2022)
۳۱	اختیارات نهادی مشترک	به فقدان دستور و اختیار برای اجرای تغییرات اشاره می‌کنند. به‌عنوان مثال، پذیرش بسیاری از ابتکارات مشتریان نیازمند همکاری بین بخشی یا بین نهادی است.	Sanja Vrbek (2022)
۳۲	انتظارات برای تغییر سریع	داشتن انتظارات غیرواقعی، بی‌حوصلگی و فشار برای تغییر سریع از موارد مهم است که نه‌تنها می‌تواند در کوتاه‌مدت باعث ناامیدی مشتریان شود، بلکه می‌تواند در بلندمدت بر اعتماد به سازمان تأثیر منفی بگذارد.	Sanja Vrbek (2022)

۴-۱. اعتبار یابی به شیوه کمی

در خصوص الگوی خلق مشترک بین نیروهای مسلح و صنعت دفاعی، جهت ارزیابی الگوی خلق مشترک بین نیروهای مسلح و صنعت دفاعی، از نمونه آماری با محوریت مدیریت خلق ارزش نظرخواهی شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده و نتایج پاسخ های پژوهش خوانندگان به سؤال مطرح شده از طریق جدول و نمودار، به شرح زیر ارائه می شود.

جدول ۴: الگوی خلق مشترک بین صنایع دفاعی و نیروهای مسلح

الگوی خلق مشترک بین صنایع و نیروهای مسلح	طیف رتبه	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	میانگین
	فراوانی	۱۰	۳	۲	۰	۰	۴/۵۳
درصد فراوانی	۶۶,۶٪	۲۰٪	۱۳,۴٪	۰٪	۰٪	-	-



نمودار ۱: توزیع نمودار الگوی خلق مشترک بین صنایع دفاعی و نیروهای مسلح



با توجه به جدول و نمودار فوق، نتایج حاصل مبین این مطلب است که از تعداد ۱۵ نفر پژوهش خواندگان (نمونه آماری) به طور میانگین تعداد ۱۰ نفر (۶۶/۶ درصد) گزینه خیلی زیاد، تعداد ۳ نفر (۲۰ درصد) گزینه زیاد، تعداد ۲ نفر (۱۳/۴ درصد) گزینه متوسط را انتخاب کرده‌اند. بنابراین نتایج حاصل بیانگر این واقعیت است که ۸۶/۶ درصد افراد نمونه آماری معتقدند الگوی ارائه شده نمایانگر الگوی مناسب خلق مشترک با رویکرد چالش‌ها و تعاملات بین صنایع دفاعی و نیروهای مسلح است و میزان تأثیر آن را (با توجه به میانگین به دست آمده یعنی ۴/۵۳) در حد زیاد و بالاتر دانسته‌اند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این پژوهش وضعیت صنعت دفاعی و نیروهای مسلح از جنبه‌های گوناگون با تمرکز بر تعاملات و عوامل اثرگذار بر روابط بین این دو بخش مورد بررسی قرار گرفته 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 نشود. البته پرداختن به فضای شکل گرفته بین صنعت دفاعی و نیروهای مسلح در سایه خلق مشترک و بررسی عوامل مؤثر بر خلق مشترک ارزش و فرصت‌های ایجادشده از این فرایند می‌تواند در بسیاری موارد به عنوان چراغ راه در تعاملات بین آن‌ها استفاده شود. 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؛ بنابراین در این پژوهش باهدف بررسی چالش‌ها و آسیب‌های تعامل بین نیروهای مسلح 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 مورد نظر پژوهشگران بوده است ضمن اینکه فضای شکل گرفته در خصوص مسائل حفاظتی مانع

از بررسی فرایند خلق مشترک در نیروهای مسلح شده 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 فرایند خلق مشترک به‌طور کامل مورد بررسی قرار گرفته است تا ضمن بررسی ابعاد مختلف این فرایند مواردی که می‌تواند در شناسایی چالش‌ها مؤثر واقع شود شناسایی شوند. در بخش دیگری از بررسی‌های صورت گرفته الگوهای 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 شد که تمامی ابعاد و موانع مؤثر در خلق مشترک را ترسیم می‌کند. آنچه در این مورد حائز اهمیت است ارائه نسخه بومی و مرتبط از چالش‌ها و آسیب‌های بین صنعت دفاعی و نیروهای مسلح است که بتوان با رفع موانع آن تهدید موانع را به فرصت پیشران تبدیل کرد تا بتوان بر اساس آن الگوی بومی متناسب با پژوهش را تهیه کرد. با توجه به موارد بیان‌شده، محقق در قالب مصاحبه‌های عمیق با مدیران بخش‌های نظامی و دفاعی، بیست‌وهفت عامل را در این زمینه با درجات مختلف را شناسایی کرد. 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 درصد، درک ضعیف از نیازهای مشتری و عوامل انگیزشی با ۵۸/۸ درصد و توانایی سازمانی ضعیف با ۵۷/۹ درصد به‌عنوان مهم‌ترین عوامل از منظر مصاحبه‌شوندگان هستند. همچنین عدم هم‌سویی بین ارزش‌های پیشنهادی منابع عملیاتی و راه‌حل‌های قابل اجرا با ۵/۶ درصد، عدم مشارکت مشتری و فقدان نظام پاداش و به رسمیت شناختن با ۸/۳ درصد و مهارت‌های اصلاحی ضعیف و فقدان صلاحیت مشتری با ۱۱/۳ درصد به‌عنوان مهم‌ترین عوامل و با بیشترین نظرات مصاحبه‌شوندگان هستند.



گام دوم، طراحی الگویی از فرایند خلق مشترک ارزش است؛ به نحوی که موانع و چالش‌های آن لحاظ شده و در یک فرایند شبکه‌ای قابل ترسیم و حل شود. الگوی اولسن و همکاران یک الگوی مناسب جهت بررسی فرایند مفهومی خلق مشترک در بررسی تعاملات صنایع دفاعی و نیروهای مسلح است؛ زیرا این الگو فرایند خلق مشترک را در دو مرحله و در قالب شبکه مورد بررسی قرار داده است. نگاه نظام‌مند به فرایند خلق ارزش که تحت تأثیر عوامل درونی و بیرون سازمانی است؛ همچنین بررسی آن در قالب شبکه‌ای از عناصر متعدد نیز از مواردی است که می‌توان در این الگو از آن بهره برد. البته الگوی ارائه شده از آنجایی که آسیب‌ها و چالش‌ها را به عنوان یکی از موانع مهم در خلق ارزش مورد بررسی قرار نداده است، دارای نقص است؛ بر همین اساس در مرحله سوم از الگو که در حوزه توسعه شایستگی است ما می‌توانیم با الگوبرداری از الگوی گریر و لی که در آن نیروهای پیشران و محدودکننده را در ابتدای الگوی خود مطرح کردند، نقش موانع خلق مشترک را ارائه کنیم. ماحصل بررسی خلق مشترک با رویکرد بررسی چالش‌ها و آسیب‌ها و بررسی صنعت دفاعی و نیروهای مسلح ارائه الگوی تلفیقی به عنوان الگوی آسیب‌ها و تعاملات صنعت دفاعی و نیروهای مسلح است که به صورت ترکیبی از الگوی اولسن و همکاران و الگوی گریر و لی به دست آمده است که در بررسی نیروهای پیشران و محدودکننده آن با نگاه به نوع تعاملات بین صنعت دفاعی و نیروهای مسلح عوامل احصا شده در پژوهش با به کارگیری روش‌های تحقیق بیان شده مورد آزمون قرار می‌گیرد. شکل (۶)، این الگوی تلفیقی را نشان می‌دهد.

در مرحله آخر از پژوهش، الگوی ارائه شده توسط محقق با ارائه پرسشنامه‌ای توسط نمونه آماری که متشکل از مدیران و فرماندهان مرتبط با بخش دفاعی بودند، مورد ارزیابی قرار گرفت که بنابر این نتایج حاصل ۸۶/۶ درصد افراد نمونه آماری معتقدند الگوی ارائه شده نمایانگر الگوی مناسب خلق مشترک با رویکرد چالش‌ها و تعاملات بین صنایع دفاعی و نیروهای مسلح است و میزان تأثیر آن را (با توجه به میانگین به دست آمده یعنی ۴/۵۳) در حد زیاد و بالاتر دانسته‌اند. با توجه به این که صنعت دفاعی ظرفیت‌های لازم جهت تأمین محصولات نیروهای مسلح را دارد و به دلایل متفاوتی که در پژوهش به آن اشاره شد، رابطه شکل گرفته دارای نواقص و چالش‌هایی است. این پژوهش تنها به این آسیب‌ها اشاره کرده است و در پژوهش‌های آتی می‌توان هر یک از این آسیب‌ها را

به صورت مطالعه موردی با رویکرد حل تعارضات مورد بررسی قرار داد. هم چنین می توان در شرایط متفاوت با بهره گیری از الگوی حاصل به فرصت ها و پیشران های تعاملات بین این دو بخش اشاره کرد. الگوی حاصل می تواند شرایطی را جهت تغییرات در قوانین و مقررات ساختار و عوامل سازمانی پیش روی صنایع دفاعی و نیروهای مسلح قرار دهد که در پژوهش های آتی می توان این عوامل را با رویکرد ایجاد تغییرات سازنده در آنها مورد بررسی قرار داد. با توجه به این که فعالیت و تعاملات بین صنایع دفاعی و نیروهای مسلح بخش های متعددی در حوزه های زمینی، دریایی هوایی و فضا را شامل می شود، می توان در هر یک از این حوزه ها به بررسی تعاملات و آسیب ها پرداخت؛ ضمن آنکه می توان ظرفیت های بیشتری در حوزه های تخصصی تر مانند مهندسی زرهی محصولات رزم پیاده محصولات بومی و چند منظوره را فراهم کرد.

نوآوری های این پژوهش را می توان در غالب موارد زیر بیان کرد:

❖ در موارد مشابه پیشین به بررسی توانمندی ها و نوآوری های صنایع دفاعی و یا نیروهای مسلح پرداخته شده است و در مواردی نیز که دو صنعت دفاعی و نیروهای مسلح مورد بررسی قرار گرفته اند، تمرکز بر قابلیت های هم افزا و بررسی توانمندی های آنها است. پژوهش حاضر با نگاه متفاوت به دنبال بررسی چالش های تعامل دو بخش مهم در حوزه دفاع از کشور است.

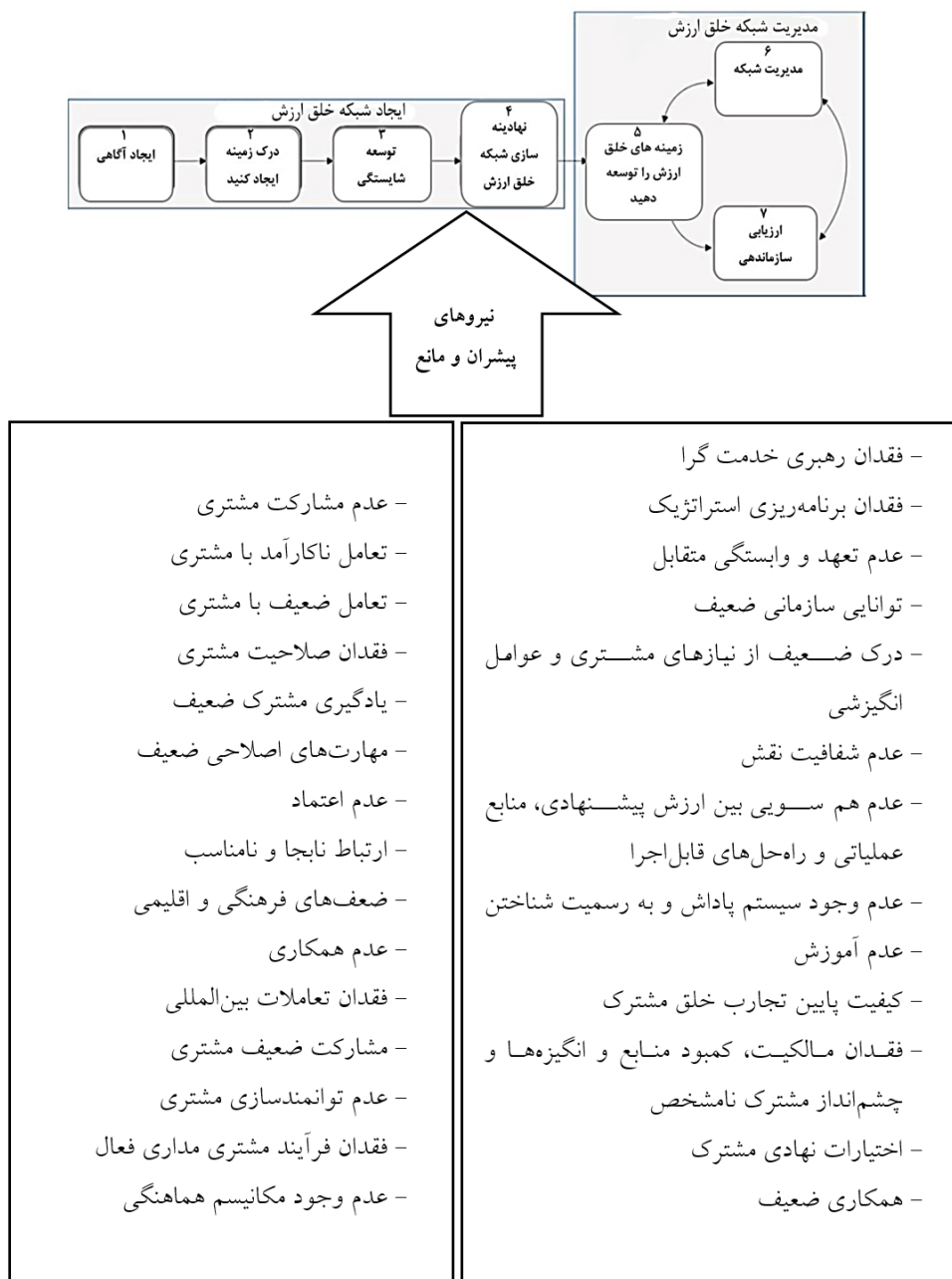
❖ در پژوهش حاضر با نگاه انتقادی و بررسی همه جانبه سعی بر آن شده است که تمامی جنبه های این آسیب ها احصا شود. تجربه زیستی محقق در این حوزه به عنوان ابزار مناسبی جهت دسترسی به جنبه های پنهان این آسیب ها و چالش ها نقش مؤثری داشته است که سبب شد در برخی موارد، افراد مورد مصاحبه به دلیل محدودیت های سازمانی و سایر جنبه ها از بیان موارد طبقه بندی شده امتناع ورزند، کشف جنبه های پنهان در تعاملات بین صنایع دفاعی و نیروهای مسلح برآورده شود؛ این یکی از نوآوری های مهم این پژوهش است.

❖ ارائه الگوی جدید و ترکیبی (که از ترکیب دو الگوی خلق مشترک با نگاه به صنایع دفاعی و نیروهای مسلح و بومی سازی آن) از دستاوردهای بزرگ این پژوهش است.



پیشنهادهای خاص و کاربردی

- ❖ برگزاری کارگاه‌های آموزشی مشترک: طراحی و اجرای کارگاه‌های آموزشی با هدف معرفی الگوی خلق مشترک، با حضور مدیران صنایع دفاعی و فرماندهان نیروهای مسلح و با نظارت ستاد کل نیروهای مسلح.
- ❖ تشکیل کمیته رفع موانع خلق مشترک: ایجاد کمیته‌ای تخصصی متشکل از نمایندگان صنایع دفاعی و نیروهای مسلح جهت بررسی، شناسایی و رفع گلوگاه‌های تعامل، با تدوین برنامه اجرایی سالانه و شاخص‌های سنجش پیشرفت.
- ❖ ایجاد سامانه یکپارچه مدیریت تعاملات: توسعه یک سامانه الکترونیکی برای ثبت، پایش و ارزیابی نیازهای تجهیزات و بازخوردهای نیروهای مسلح از محصولات صنایع دفاعی، با هدف تسهیل ارتباطات و افزایش رضایت مشتریان نظامی.



شکل ۶: الگوی محقق



فهرست منابع

- هاشمی، سید رامین و توکلی، غلامرضا (۱۳۹۲). *ابر الگوی خلق مشترک در صنایع پیچیده دارای فناوری پیشرفته: فرصتی برای هم‌آفرینی ارزش (با تأکید بر صنایع دفاعی)*، فصلنامه بهبود مدیریت، شماره ۲۲ (۱۳۹۲)، ۱۲۱-۸۳
- صالحی، مریم (۱۳۹۷). *تحلیلی بر الگوهای خلق ارزش در سازمان‌ها*. چهارمین کنفرانس ملی توانمندسازی جامعه در حوزه علوم انسانی و مطالعات مدیریت
- کلاهی، امیرمحمد؛ جعفری، محمدرضا؛ دهقانی، معصومه (۱۳۹۸). *ارزش شخصی از دیدگاه کارآفرینان اجتماعی: با رویکرد خلق ارزش مشترک*. شانزدهمین اجلاس بین‌المللی مدیریت.
- محمدی احمد، زهرا؛ غلامی، محمدحسن (۱۳۹۹). *بررسی میزان تأثیر مشارکت مشتریان بر روی خلق مشترک ارزش برنند با میانجیگری انگیزه و منابع تحت مالکیت مشتری*. ششمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد سالم در بانک، بورس و بیمه.
- ملک اخلاق، اسماعیل؛ ابراهیمی، علیرضا؛ علیزاده، سارا (۱۴۰۰). *سازمان‌های یادگیرنده و خلق ارزش و هم‌آفرینی ارزش*، دومین همایش ملی و اولین همایش بین‌المللی پایداری کسب‌وکار

References

- Czernek, K. a. (2016). Trust-building processes in tourist coopetition: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 380-394.
- Erwin,E.,Brotherson,M..Summers,A.(2011). Understanding Qualitative Metasynthesis:Issues and Opportunities in Early Childhood Intervention Research. *Journal of Early Intervention*, 186-200.
- Felzensztein, C. E. (2018). Coopetition in regional clusters: Keep calm and expect unexpected changes. *Industrial Marketing Management*, 116-124.
- Greer, C.R; Lei, D. (2012). Collaborative Innovation with Customers : A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 63-84.
- Hilton, T.; Hughes, T. ; Chalcraft, D (2012). Service co-creation and value realization, *Journal of Marketing Management*1504-1519
- Krippendorff, K. H. (2004). *CONTENT ANALYSIS: AN INTRODUCTION TO ITS METHODOLOGY*.
- Leclercq, T. W. (2016). Ten years of value cocreation: An integrative review. *Recherche et Applications en Marketing*, 26-60.
- Neghina, C. e. (2017). Consumer motives and willingness to co-create in professional and generic services. *Journal of Service Management*, 157-181.
- Neganova, V. (2012). Category value in relationship marketing. *Marketing and reklama*, 3(41), 122-127.
- Olsen H.Tom R. Eikebrokk, N. F.-J. (2021). *Co-creation in networks of SMEs: a conceptual model of the co-creation process*. ELSEVIER, 360-366. Retrieved from www.sciencedirect.com
- Olsen, D. e. (2020). *Co-creation for Digitalization: A Study of Co-creation in Norwegian Business Clusters*. in Conference on e-Business, e Services and e-Society. Springer.
- Polese, F. e. (2017). A4A relationships. *Journal of Service Theory and Practice*, 27, 1040-1056.
- R. W. Budd & R. K. Thorp, & L. Donohew. (1967). Content analysis of Communications Lindkvist,"Approaches to textual analysis", *Advances in content analysis*. 23-41.
- Sandelowski, M. (2008). Reading, writing and systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 64(1), 10-104.
- Storbacka, K;Brodie, R.J; Böhmman, T; Maglio2016Actor engagement as a micro foundation for value co-creation, *Journal of Business Research*,693008-3017