

فصلنامه علمی آماد و فناوری دفاعی، سال پنجم، شماره شانزدهم، زمستان ۱۴۰۱

راهبردهای برون سپاری آماد و پشتیبانی در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران

محمد شاه محمدی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۵

چکیده

افزایش روزبه‌روز حجم اطلاعات، تغییرات شتابان محیطی و ضرورت ارتباط مستمر با محیطی که همواره در حال تغییر و دگرگونی است، نیازمند به روی سازی آماد رسانی سازمان از طریق واگذاری صحیح و به‌موقع تأمین مناسب نیازمندی لجستیکی از خارج سازمان و کم کردن حجم مأموریت‌های درون‌سازمانی در موارد قابل واگذاری است. هدف اصلی این پژوهش تدوین راهبردهای برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی نزا^۲ است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر رویکرد، آمیخته و از نظر روش، اکتشافی-پیمایشی است. برای گردآوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. ابتدا شاخص‌های مؤثر بر برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی از طریق مصاحبه با خبرگان آماد و پشتیبانی شناسایی و بر اساس آن‌ها پرسشنامه‌ای تنظیم و بین مدیران و فرماندهان توزیع گردید. جامعه آماری مصاحبه، خبرگان آمادی نزا^۳ می‌باشند که به‌صورت هدفمند ۶ دانشجوی دافوس اجا^۴ که با حوزه آمادی نزا آشنا بودن از آن‌ها مصاحبه انجام گرفت و پژوهشگر به اشباع نظری رسید و مصاحبه قطع گردید. جامعه آماری برای توزیع پرسشنامه کارشناسان، مدیران و فرماندهان حوزه آماد و پشتیبانی نزا مستقر در

^۱ - استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی m.shahmohammadi@sndu.ac.ir

^۲ نیروی زمینی ارتش ج.ا.ا.

^۳ دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش ج.ا.ا.

تهران می‌باشند جامعه آماری به تعداد ۹۷ صاحب‌نظر که تعداد ۷۸ صاحب‌نظر با استفاده از جدول مورگان انتخاب گردیدند. نتایج تحلیل‌ها، به شناسایی سه راهبرد شامل: به‌کارگیری راهبرد وحدت ملی، راهبرد مردمی کردن دفاع در برابر تهدیدها، راهبرد محوری هسته کوچک دانش‌بنیان و شبکه بزرگ توانمند و استفاده از شرکت‌های دانش‌بنیان و شرکت‌هایی که امکان تولید تجهیزات و امکانات با مصرف دوگانه نظامی و غیرنظامی به‌عنوان نهاد تأمین‌کننده توانمند پیشنهاد گردیدند.

کلیدواژه‌ها: راهبرد، برون‌سپاری، خدمات، آماد و پشتیبانی، نزاجا

مقدمه و مسئله

امروزه لجستیک را صنعتی راهبردی می‌دانند که روند به‌کارگیری فناوری‌های نوین و تلفیق آن‌ها با روش‌های سنتی به همراه زنجیره تأمین محصولات یا خدمات موجب شکل‌گیری روابط و فرآیندهای نوینی در این صنعت شده است. یکی مهم‌ترین بخش‌های زنجیره تأمین، لجستیک است. (کویل و دیگران، ۲۰۱۶، ۱). مدیران زنجیره‌های تأمین و لجستیک باید به فکر بازآفرینی و توسعه امکانات خود جهت امکان پاسخ‌گویی مناسب به نیازهای عصر دیجیتال باشند. کارشناسان معتقدند که تلاش‌های صورت گرفته به‌صورت سنتی برای ایجاد مزیت رقابتی و افزایش سرعت تحویل، منجر به پیشرفت‌های زیادی در فناوری لجستیک شده است. بندرها، فرودگاه‌ها و گمرکات به‌عنوان قطب‌های مهم در زنجیره تأمین، بیش‌ازپیش در فشار قرار گرفته‌اند تا با استفاده از فناوری پاسخگوی نظام رو به رشد تقاضا در سطح جهان همگام باشند. (جعفری، ۱۳۹۸: ۳۴)

امروزه سازمانها از نظر برونسپاری فرآیندهای کسب و کار، به طور فزاینده‌ای به شرکاء بیرونی خود متکی می‌باشند، حتی در برخی موارد سازمان‌ها تمامی فرآیندهای درون سازمانی کسب و کار خود از جمله منابع انسانی، لجستیک و تولید را در جهت دستیابی به مزیت رقابتی برونسپاری می‌نمایند (عبادی، ایرج پور، ۱۴۰۱). رقابت جهانی کنونی سبب شده است تا بنگاه‌های اقتصادی برای رسیدن به بیشترین رقابت پذیری ضمن متمرکز ساختن منابع خود بر فعالیت‌های کلیدی، به برون‌سپاری کارکردهای فرعی نظیر فعالیت‌های لجستیک روی آورند (غلامی و جوکار، ۱۳۹۳). در شرایطی که سازمان می‌خواهد به یک هدف معین و با رویکرد محافظه‌کارانه عمل کند؛ پیشنهاد می‌شود از راهبردی استفاده شود که در همه محیط‌ها معنی‌دار است. برای دستیابی به چنین راهبردی باید سناریوهای متعدد محیطی شناسایی و گزینه‌های راهبردی در برابر سناریوهای محیطی بررسی؛ گزینه‌ای به‌عنوان راهبرد انتخاب شود که کمترین حساسیت را نسبت به سناریوهای مختلف دارد (لشکر بلوکی، ۱۳۹۱).

سازمان‌های دفاعی کشور باید به مکانیزمی تجهیز گردند که علاوه بر رقابتی نمودن مراکز و سامانه‌های عملیاتی خود، انعطاف‌پذیری، چابکی و توان عملیاتی خویش را در شرایط مختلف افزایش دهند. برون‌سپاری

به‌عنوان یکی از راهبردهای مؤثر در این زمینه معرفی می‌گردد. سازمان‌های دفاعی می‌توانند با برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی، تمرکز خود را به‌جای انجام خدمات، بر فعالیت‌های اصلی و ذاتی نظامی معطوف کنند (قاضی‌زاده‌فرد و اتابکی، ۱۳۹۱). آماد و پشتیبانی بخشی از فرآیند زنجیره تأمین است که کارآیی و اثربخشی جریان، انبارش مواد، خدمات و اطلاعات مربوطه را از نقطه آغازین تا نقطه مصرف مشتریان، مدیریت، اجرا و کنترل می‌کند به‌نحوی که نیاز مشتریان تأمین گردد (آیرس^۱، ۱۳۹۱).

ایران برای دستیابی به برتری امنیتی و دفاعی موردنظر در چشم‌انداز بیست ساله خود در سطح منطقه، نیازمند یک رویکرد کل‌نگرانه به قدرت ملی و بالطبع قدرت دفاعی است. این امر مستلزم وجود منابع ملی کافی، عملکرد ملی مناسب و ایجاد توانمندی‌های دفاعی پیشرفته می‌باشد (قاضی‌زاده‌فرد و اتابکی، ۱۳۹۱).

اگر نیروی زمینی خواستار تغییر موقعیت عکس‌العملی خود در رابطه با صنایع کشور و زنجیره تأمین باشد، باید در سیاست‌ها، دکترین، اهداف و راهبردها بر مبنای ظهور پارادایم‌های جدید بازنگری شود. شیوه فعلی اداره امور سازمان در محیط رپلکس^۲ (سریع و پیچیده) و دارای عدم اطمینان، که هر روز تهدیدهای جدیدی را برای سازمان تعریف می‌نماید، اجرای مأموریت‌های ابلاغی و تعریف‌شده را اکنون و در آینده بسیار نزدیک، با مشکل اساسی مواجه می‌کند. روش‌های قدیمی در اداره سازمان‌های هزاره سوم، دیگر پاسخگوی تغییرات در محیط پویای امروزی نیست. در واقع، با توجه به مقوله‌های کارآیی، اثربخشی و کیفیت که همگی از شاخص‌های مهم اقتصاد مقاومتی به‌شمار می‌روند، دیگر جایز نیست که سازمان‌ها به‌تنهایی به انجام تمام خدمات و فعالیت‌های غیرمحموری خود بپردازد. برون‌سپاری عبارت است از عمل انتقال بعضی از فعالیت‌های داخلی سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به تأمین‌کننده بیرون از سازمان، براساس قرارداد. در حقیقت و درعمل در برون‌سپاری نه‌تنها فعالیت‌ها منتقل می‌شوند، بلکه عوامل تولید و تصمیم‌گیری نیز در اغلب موارد واگذار می‌شود. عوامل تولید عبارتند از: کارکنان، تسهیلات، تجهیزات، فناوری و سایر دارایی‌ها (رهنورد و سیف‌الهی، ۱۳۹۰). سیاست‌های کلان کشور در رابطه با کاهش

1-Ayers

2- Replex (Rapid & Complex)

تصدی‌گری دولت، کوچک‌سازی، واگذاری امور به بخش خصوصی نیز مؤید همین امر است. لذا باید تغییر رویکرد داد که در این راستا، برون‌سپاری یکی از بهترین گزینه‌ها برای حرکت در مسیر آینده می‌باشد. لذا سؤال اساسی این است که: چه راهبردهای در برون‌سپاری خدمات آآمد و پشتیبانی در معاونت آآمد نزاچا می‌توان تدوین کرد؟ نوآوری‌های این پژوهش نیز، توجه به اصول و اهداف برنامه‌ریزی برون‌سپاری و به‌کارگیری آنها برای شناسایی و احصای استراتژی‌های پایدار برون‌سپاری آآمد و پشتیبانی در معاونت آآمد نزاچا؛ و قابلیت‌تعمیم و کاربست مدل در بسیاری از موضوعات در حوزه‌های مختلف و در سازمان‌های دیگر است.

سؤال پژوهشی

راهبردهای برون‌سپاری خدمات آآمد و پشتیبانی در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران چیست؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

برون‌سپاری

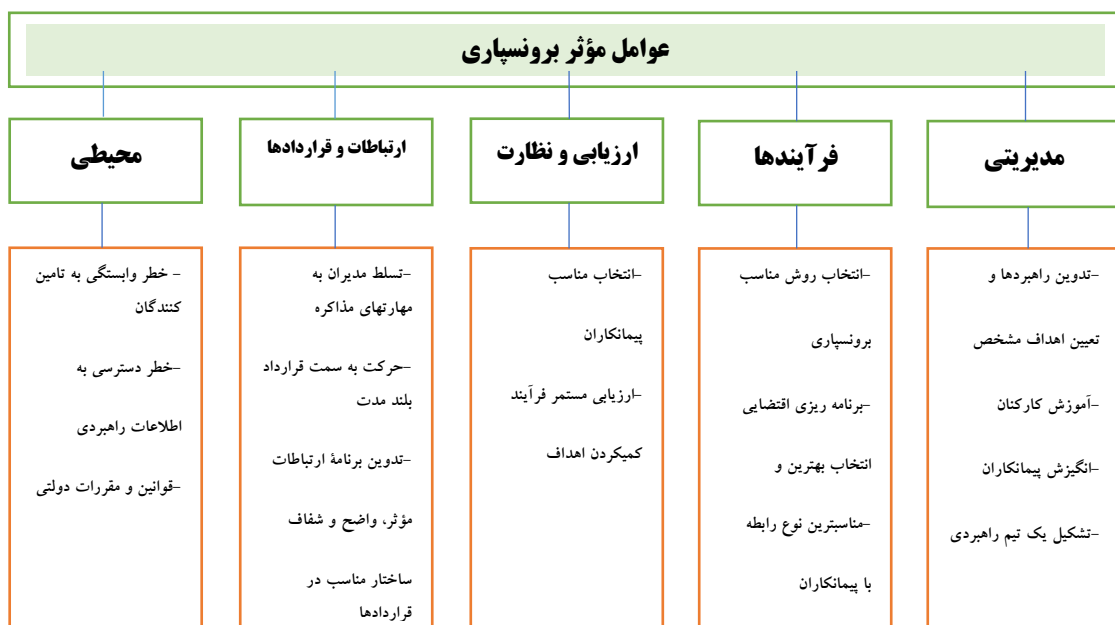
برخی از اندیشمندان اعتقاد دارند سازمان، زمانی به برون‌سپاری توجه می‌کند که عملکرد درون سازمانی در یک زمینه خاص پایین‌تر از عملکرد عرضه‌کنندگان برون‌سازمانی قرار می‌گیرد. در مقابل برخی محققین، تمرکز بر قابلیت‌های اصلی را انگیزه اصلی مدیران در تصمیمات برون‌سپاری می‌دانند. (رهنورد و سیف‌الهی، ۱۳۹۰).

برون‌سپاری ابزار قدرتمندی است که در صورت استفاده درست می‌تواند موفقیت سازمان را در عرصه رقابت به‌همراه داشته باشد، اما چنانچه در استفاده از این ابزار قدرتمند دقت و تأمل کافی صورت نگیرد، نه تنها هیچ‌یک از منافع موردانتظار حاصل نمی‌شود؛ بلکه از معایب اصلی برون‌سپاری، از دست دادن کنترل شرکت

بر عملیات برون‌سپاری، تهدیدی برای امنیت و محرمانه بودن، مشکلات کیفی، هزینه‌های پنهان و تخصیص مجدد تیم‌های موجود است (تایاوا^۱، ۲۰۱۲).

برون‌سپاری فعالیت‌های لجستیک عبارت است از استفاده از سازمان‌های دیگر بمنظور انجام کامل خدمات لجستیک که بطور سنتی توسط خود شرکت‌های انجام‌میگرفت (عبادی، ایرج‌پور، ۱۴۰۱)

هدف از برون‌سپاری کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت و یا آزادسازی برخی منابع شرکت برای تخصیص آن به اموری که دارای اولویت بیشتری است، می‌باشد. (Chu and Wang، ۲۰۱۲)



شکل ۱- عوامل مؤثر بر موفقیت برون‌سپاری (قنبری، وجهی آبادی، حاجی‌زاده اصل، ۱۳۹۹)

^۱ Tayauova

مزایای برونسپاری

در کتب مختلف، دلایل متعددی برای روی آوردن سازمانها و شرکتها به رویکرد برونسپاری ذکر شده است و البته این مطلب جای تعجب نیست؛ زیرا شرایط سازمانهای مختلف با یکدیگر متفاوت بوده و هر یک از این علتها به شرایط ویژهی سازمانها بستگی دارد و هر سازمانی ضرورت این رویکرد را از دیدگاهی متفاوت بررسی می‌کند.

- (۱) بهبود و افزایش تمرکز به صلاحیت‌های بنیادی.
- (۲) دست‌یابی به توانمندیها و امکانات در کلاس جهانی.
- (۳) انعطاف‌پذیری در بلندمدت.
- (۴) توسعه‌ی فروش و امکانات تولیدی در گذر زمان، هنگامی که امکان فراهم کردن منابع مالی جهت چنین توسعه‌ای فراهم نباشد.
- (۵) کسب فرصت‌ها و موقعیت‌های تجاری بیشتر و دستیابی به بازارهای جدید، به واسطه‌ی دسترسی به شبکه‌ی تامین کنندگان.
- (۶) بهبود عملکرد عملیاتی همچون کیفیت بالاتر، افزایش بهره‌وری، زمان پیشبرد کوتاه‌تر، استفاده‌ی بهتر از تجهیزات، افزایش خروجیها و سود بیشتر.
- (۷) دسترسی مناسب به بهترین تجربیات و کسب مهارت‌های جدید.
- (۸) دسترسی به خدمات جدید.
- (۹) بهبود مدیریت و کنترل.
- (۱۰) بهبود مدیریت ریسک.
- (۱۱) تحصیل و کسب ایده‌های نوآورانه.
- (۱۲) کسب وجهه‌ی تجاری مناسب به واسطه‌ی همکاری با پیمانکاران پیشرو.
- (۱۳) کاهش هزینه‌ها و قیمت تمام‌شده‌ی محصولات به واسطه‌ی دست‌یابی به تامین‌کننده با عملکرد بهتر و ساختار هزینه‌های پایین‌تر.
- (۱۴) بهره‌مندی از خبرگی نیروی انسانی متعلق به پیمانکاران.

۱۵) متمرکز کردن توان و تعهد افراد بر فعالیت های محوری (باقری، ابراهیمی و کیانی، ۱۳۹۴)

اهداف و تصمیم برون سپاری

تصمیم برون‌سپاری یک فعالیت، یکی از پیچیده‌ترین تصمیمات سازمانی محسوب می‌گردد و این تصمیم در سازمان‌های نظامی از پیچیدگی‌های بیشتری برخوردار است و اتخاذ این تصمیم، به عنوان بخش نخست فرآیند برون‌سپاری، مستلزم شناسایی کلیه عوامل تاثیرگذار است. منافع برون‌سپاری از یک سو و خطرپذیری‌ها و موانع موجود از سوی دیگر بررسی همه جانبه و دقیق این تصمیم ضرورت توجه به موضوع برون‌سپاری را در سازمان‌های دفاعی و نظامی اجتناب ناپذیر ساخته است. شامل کیفیت، انعطاف پذیری، نوآوری و کنترل هزینه، میانگین هزینه کل و زمان تاخیر تحویل به مشتری را کاهش می‌دهد (نیک‌بخش حبیبی فرهادی، بابایی، ۱۳۹۶)

انواع برون سپاری

با توجه به معانی متعدد برون‌سپاری و معیارهای مختلف اندازه‌گیری آن می‌توان انواع مختلفی را برای آن در نظر گرفت. بدین منظور با توجه به معیارهایی از قبیل سطح تصمیم‌گیری، حجم برون‌سپاری، میزان ادغام، روابط ویژه سطح کنترل اداری و نوع مالکیت، انواع برون‌سپاری طبق جدول (۱)، طبقه‌بندی می‌شود (ثاقبی و محمد، ۱۴۰۰)

جدول ۱: انواع برون سپاری

نوع برون سپاری	معیار طبقه بندی
برون سپاری راهبردی یا استراتژی ، برون سپاری تاکتیکی یا سنتی	سطح تصمیم گیری
برون سپاری کلی، برون سپاری انتخابی یا بخشی	حجم برون سپاری
نیمه برون سپاری	میزان ادغام برون سپاری
گروهی یا داخلی، برون سپاری غیرگروهی یا خارجی	روابط ویژه برون سپاری
عملکرد، برون سپاری منابع	کنترل اداری برون سپاری
بخش دولتی، برون سپاری بخش خصوصی	مالکیت برون سپاری

آماد و پشتیبانی

آماد و پشتیبانی علم برنامه‌ریزی، تحرک، تثبیت و حفظ توان رزمی نیروها است و یا به عبارت دیگر، می‌توان گفت

که آماد و پشتیبانی علم طرح‌ریزی، اجرای حرکات و نگهداری نیروها و عبارت است از:

الف - طراحی، توسعه، ذخیره‌سازی و ترابری

ب - انتقال، تخلیه و استقرار نیروها

ج - فراگیری علوم و دانش نگهداری و نظارت بر

عملیات تخصیص امکانات (قنبری، وجهی آبادی، ، حاجی‌زاده اصل، ۱۳۹۹)

پیشینه تحقیق

آماد و پشتیبانی در بُعدهای مختلفی مورد بررسی قرار گرفته در اینجا به اختصار به برخی از آنها اشاره خواهیم کرد، و به شرح زیر است؛

عنوان پروژه	طراحی سیستم جامع آماد و پشتیبانی سپاه؛ ۱۳۸۹
<p>مشخصات پژوهشگر، تاریخ و محل اجرا</p>	<p>گروه طراحی سیستم جامع آماد و پشتیبانی، ۱۳۸۹، مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیکی</p>
<p>سوال و فرضیه</p>	<p>۱. آیا رده‌های موازی و هم‌سنخ در ساختار و سیستم آماد و پشتیبانی کل و استانی وجود دارد؟ آیا امکان تجمیع توانمندی و ادغام این ردها وجود دارد؟ ۲. برای ایجاد آمادگی در آماد و پشتیبانی سپاه جهت ورود به عرصه‌های جدید مأموریتی فراسرزمینی و پشتیبانی از مأموریت‌های محوله، چه تغییرات در ساختار و سازمان نیاز است؟ ۳. چه سازوکارها و فرایندهای جدیدی باید ایجاد شود و کدام یک از فرآیندهای موجود نیاز به بازگویی و تغییر دارد؟</p>
<p>نتیجه پژوهش:</p>	<p>۱. اهداف، انتظارات و خواسته‌های فرماندهی معظم کل قوا (تحلیل منویات ولایت و انتظارات معظم له از سازمان) ضرورت و فوریت اقدام تحولی (چرایی تحول) تبیین شده است. ۲. انجام اقدامات مطالعاتی و طرح ریزی تحول و آسیب شناسی حرکت کلی سازمان (شوک دینفعان کلیدی) و تحلیل شرایط محیطی و مقایسه حرکت سازمان با اقتضانات محیطی ۳. سازماندهی گروه راهبری (جهت تعیین مقصد و جهتگیری تحول و تعالی سازمان و هدایت و کنترل آن در مسیر تا مقصد) و تیم طرح ریزی با کارگروه‌های تخصصی</p>

عنوان پروژه	طراحی سیستم جامع آماد و پشتیبانی سپاه؛ ۱۳۸۹
<p>در هر موضوع (متشکل از خبرگان، اندیشه‌ورزان و متخصصین) که پارادایم‌ها، مدل‌های مفهومی، طرح‌ها، شاخص‌ها و روش‌های پیاده‌سازی اقدامات تحولی را طراحی و اجرای آن را هماهنگ و یکپارچه می‌نمود.</p> <p>۴. طراحی الگوی کلان و تدوین چشمانداز و راهبردهای آماد و پشتیبانی، سیاست‌های راهبردی سازمان نقش و محصول و ارایه تصویری از وضعیت مطلوب سازمان پس از اجرای تحول (چیستی تحول).</p> <p>۵. طرح ریزی نظامات (فرایندهای) کلیدی و نقاط اهرمی تحولی (چگونگی تحول اساسی) با تأکید و تمرکز بر فرایندهای کلیدی نقاط اهرمی (به عنوان مرکز ثقل اقدامات که رویکرد اصلی سازمان آماد و پشتیبانی به موضوع را نشان داده) برای تحقق اهداف مورد نظر را روشن نموده و حرکت سازمان را تسریع می‌بخشد.</p> <p>۶. ادغام رده‌های موازی و هم‌سنخ (اعم از پشتیبانی عمومی، خدماتی و رفاهی) در سطوح مرکزیت و است‌آنها به منظور تجمیع توانمندی‌های کیفی آماد و پشتیبانی (به استثنای یگانها و واحدهای کاملاً تخصصی).</p> <p>۷. اصلاح و بهبود نظامات و فرایندهای آماد و پشتیبانی و پیاده‌سازی آن در سطح سپاه‌های استانی و نیروها و حذف فرایندهای موازی و غیرضرور.</p> <p>۸. یکپارچه‌سازی و برون‌سپاری شبکه حمحل و نقل بار و مسافر غیرتاکتیکی تا سطح سپاه‌های استانی.</p> <p>۹. ساماندهی و بهبود نظام مهمات سپاه با اولویت آمایش سرزمینی، کنترل کیفیت، تعیین تکلیف، نت و توزیع</p> <p>۱۰. تعیین و تأمین الزامات ساختاری، انگیزشی، اختیارات متناسب با مسئولیت‌ها و امکانات مورد نیاز برای اجرای طرح‌های تحولی</p> <p>۱۱. باز خوردگیری، اثرسنجی، اصلاح و بهینه‌سازی مستمر طرح‌های تحولی و به روز رسانی آنها به منظور حصول اطمینان از اثر بخشی طرحها و تحقق اهداف تحول و تعالی</p>	

طراحی سیستم جامع آماد و پشتیبانی سپاه؛ ۱۳۸۹	عنوان پروژه
<p>حفظ و نگاهداشت دستاوردهای تحولی و توسعه آنها پس از پیاده‌سازی و مستندسازی و مدیریت دانش تجارب و دستاوردهای تحولی.</p>	

نقش آماد و پشتیبانی در جنگ‌های آینده « مطالعه موردی نزاجا »	عنوان رساله
<p>سرتیپ محمدحسن باقری، دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۳۹۵</p>	<p>مشخصات پژوهشگر، تاریخ و محل اجرا</p>
<p>(۱) سیستم آماد و پش نیروی زمینی برای تأمین نیازهای آمادی و پشتیبانی یگان‌های رزمی در جنگ‌های آینده چگونه باید عمل کند.</p> <p>(۲) چه نوع طرح ریزی و روش اجرایی کارایی سیستم آماد و پش فعلی را متناسب با جنگ آینده ارتقاء می‌بخشد؟</p> <p>(۳) آیا بکارگیری منابع و امکانات محلی، کارایی سیستم آماد و پش در جنگ آینده ارتقاء میبخشد؟</p> <p>(۴) چگونه می‌توانیم نیاز مندی یگان‌های درگیر در رزم را به سیستم آماد و پش رده بالا به حداقل برسانیم؟</p> <p>(۵) چه اقداماتی لازم است تا کارایی و سرعت یگان‌های آماد و پشتیبانی را با شرایط جنگ آینده افزایش داد؟</p> <p>(۶) برای به حداقل رساندن زمان و مسافت جابجایی اقلام آمادی در جنگ آینده و افزایش کارایی یگان‌های آماد و پش در تأمین اقلام ضروری یگان‌های</p>	<p>سوال و فرضیه:</p>

<p>درگیر در رزم چه باید کرد؟</p> <p>(۷) برای افزایش کارایی سیستم آماد و پش در جنگ آینده چه شیوه‌های دیگری را می‌توان در کنار شیوه عملکرد سلسله مراتبی (عمودی) فعلی به کار گرفت؟</p>	
<p>هدف اصلی تحقیق در این کار پژوهشی ارائه مشخصات سامانه آماد و پشتیبانی و الگوی کارکردی متناسب با صحنه جنگ بر مبنای تصویری از جنگ‌های آینده است که وصول به این هدف مستلزم تحقق اهداف اجرایی دیگری به شرح ذیل خواهد بود.</p>	<p>هدف کلی:</p>
<p>(۱) بررسی و بیان سیر تحول آماد و پشتیبانی در گذشته و حال.</p> <p>(۲) بررسی و شناسایی سیستمها و نظامات آماد و پشتیبانی که در حال حاضر در برخی از ارتشها به کار گرفته می‌شود.</p> <p>(۳) بررسی وضعیت جغرافیایی . ا. ا به عنوان صحنه عمل سامانه آماد و پشتیبانی.</p> <p>(۴) بررسی، پژوهش و ارائه تصویری از جنگ‌های آینده در ادبیات جهان و ایران.</p> <p>(۵) نقش آماد و پشتیبانی در جنگ‌های اخیر.</p> <p>(۶) شناسایی ویژگی‌های تأثیر گذار جنگ آینده بر آماد و پشتیبانی.</p> <p>(۷) ارائه مشخصات یک سیستم و خود اتکاء برای عمل در صحنه جنگ‌های آینده</p> <p>(۸) ارائه پیشنهادها راهبردی در جهت به کارگیری شیوه‌ها، روش‌ها و الگوها برای افزایش کارکرد سیستم آماد و پشتیبانی در جنگ آینده</p>	<p>نتیجه رساله:</p>

<p>Supply Chain Flexibility: An Empirical Study</p>	<p>عنوان مقاله</p>
--	--------------------

فارسی/لاتین	انعطاف‌پذیری زنجیره تامین : یک مطالعه ی تجربی
مشخصات پژوهشگر، تاریخ و محل اجرا	Shawnee Vickery Roger Calantone Cornelia Dröge
سوال و فرضیه	۱- بررسی ابعاد انعطاف‌پذیری زنجیره تامین ۲- عدم قطعیت و انعطاف‌پذیری زنجیره تامین ۳- انعطاف‌پذیری زنجیره تامین و عملکرد شرکت
نتیجه مقاله	این مقاله به بررسی ابعاد انعطاف‌پذیری زنجیره تامین و ارتباط آنها با عدم اطمینان محیطی، عملکرد تجاری، و رابطه یا اینترفیس‌های عملکردی می‌پردازد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در صنایع بسیار چرخ‌های مبلمان، به نسبت، انعطاف‌پذیری حجم و انعطاف‌پذیری راه اندازی پاسخ‌های کلیدی به عدم اطمینان در اقدامات مربوط بحه بازاریابی و عدم اطمینان به محصول هستند. انعطاف‌پذیری حجم نیز به‌طور کلی با تمام ابعاد عملکرد کلی شرکت مرتبط است و به شدت وابسته به سهم بازار و رشد سهم بازار است. به‌طور کلی، عملکرد عالی در انعطاف‌پذیری زنجیره تامین در پایینترین سطح به حق خود دست می‌یابد. با این حال، عملکرد با توجه به حجم، راه‌اندازی، و انعطاف‌پذیری‌های بازار هدف، تاثیر گسترده‌ای در عملکرد بازار و مالی دارد

علی نژاد و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان ارائه مدل برون‌سپاری خدمات در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با تکنیک دلفی فازی در راستای بهبود کیفیت خدمات سلامت با تاکید بر بیمارستانها بود. نتایج نشان می‌دهد که، بیشترین میزان موافقت خبرگان با مولفه انعطاف پذیری و کمترین میزان موافقت با مولفه گواهی صلاحیت برای ارائه خدمات توسط شرکت برون‌سپاری کننده بود. براساس الگوی به دست آمده عوامل مختلفی در برون‌سپاری خدمات موثر هستند که لازم است این عوامل در برنامه ریزی های مراکز بهداشتی، درمانی به ویژه بیمارستانها بیشتر مورد توجه قرار گیرد. طبق یافته ها می توان گفت ابعاد مرتبط با برون‌سپاری خدمات از اهمیت ویژه ای برخوردار است. با توجه به وجود قابلیت برون‌سپاری در میان بسیاری از

واحدهای بهداشتی، درمانی میتوان از آن در جهت انعطافپذیری در ارائه خدمات و رضایت بیمار در اداره کردن مراکز بهداشتی و بیمارستانها بهره برد.

ریوبن و ویرا^۱ (۲۰۱۹) با بهره‌گیری از رویکرد پایداری، به تدوین راهبردهای پایدار برای کاهش ریسک‌های زنجیره تأمین دفاعی در هندوستان پرداخته‌اند. لازم به ذکر است که در این پژوهش از چرخه بهبود مستمر کیفیت دمینگ (برنامه‌ریزی، اجرای آزمایشی، کنترل و اقدام) استفاده شده است.

ییلماز و آیکوت^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی به ارزیابی اثر برون‌سپاری بر وابستگی منابع و رویکرد هزینه مبادله پرداختند. براین اساس، رویکرد وابستگی منابع و چارچوب مفهومی برای برون‌سپاری در ابتدا بررسی شده و سپس تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده نشان داد که برون‌سپاری اثری مستقیم بر وابستگی منابع و کاهش هزینه‌های مبادله دارد. به علاوه یک وابستگی منفی و معنی‌دار بین هزینه مبادله و وابستگی منابع مشاهده شد.

الفت (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان چارچوبی برای تصمیم برون‌سپاری راهبردی چارچوبی شامل ۵ معیار تصمیم و ۳۰ سناریو و ۸ راهبرد در زمینه برون‌سپاری تأمین بدنه خودرو سمند برای شرکت ایران خودرو ارائه نموده است. رجبی مسرور و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی الگوی شناسایی و ارزیابی کیفی ریسک‌های برون‌سپاری پروژه‌های تحقیق و توسعه را ارائه دادند. توفیق و قاضی‌زاده (۱۳۹۴) در تحقیقی به ارائه راهکاری برای برون‌سپاری خدمات طرح‌های تحقیق و توسعه دفاعی شامل تعیین قابلیت طرح و اولویت‌بندی مراحل و پیمانکاران پرداخته است. عیسانی و کاشانیان (۱۳۹۴) در تحقیقی به بررسی اثربخشی شرکت‌های طرف سوم آآمد و پشتیبانی در ترابری نظامی با استفاده از مدل بورک لیتون پرداخته است. ابطحی و رضایی (۱۳۹۵) در تحقیقی به بررسی راهبرد برون‌سپاری اقلام بلااستفاده خدمتی در راستای بهبود عملکرد در مرکز فروش ناجا پرداخته‌اند.

آآمد و پشتیبانی (لجستیک)

¹ Reuben and Ware

² Yilmaz and Aykut

«لاجستیکوس» در یونان باستان به معنی حسابگری بوده که در امور اداری و تدارکاتی ارتش آنها کاربرد داشته است. به افسران اداری ارتش‌های روم و بیزانس «لاجیستا»^۱ نیز گفته می‌شده است. این واژه در طول تاریخ کم و بیش همچنان در امور پشتیبانی واحدهای نظامی بکار می‌رفته است. در قرن هیجدهم، فرانسوی‌ها رسماً این واژه را در اصطلاحات نظامی خود وارد کردند (دودانگه، حمیدی، ۱۳۸۹).

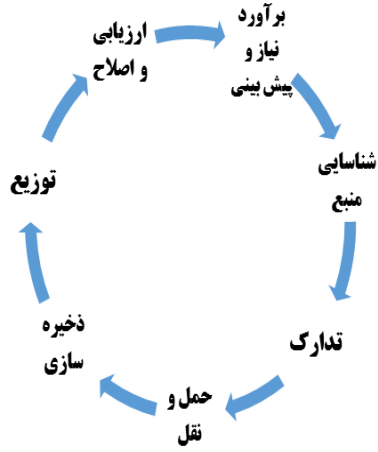
«آماد و پشتیبانی عبارت است از هنر علمی تحرک ارتش‌ها» بر اساس آنچه که وی بیان می‌کند، آماد و پشتیبانی ظاهراً تمام فعالیت‌های حرکتی و پشتیبانی نیروهای مسلح از جمله برنامه‌ریزی، تهیه و خرید، استقرار و اردو زدن، را شامل می‌شود. (عیسای، ۱۳۹۰: ۹)

آماد و پشتیبانی، لجستیک و زنجیره تأمین الفاظی است که در چند سال اخیر در کشورمان و به ویژه این روزها تحت عنوان‌هایی نظیر مدیریت زنجیره تأمین، زنجیره تدارک اقلام، لجستیک ناب، لجستیک چابک، شرکت‌های خدمات امور لجستیک، انجمن لجستیک و زنجیره تأمین، کنفرانس ملی لجستیک و زنجیره تأمین و... بسیار شنیده می‌شود. نزدیک به سه دهه است که بحث مدیریت زنجیره تأمین مطرح گردیده است و براساس آمار و ارقام موجود، کشورها و سازمان‌هایی که این دانش را به کار گرفته‌اند پیشرفت‌های چشمگیری در حوزه‌های مربوطه داشته و سود سرشار و صرفه جویی‌های کلان مالی از بابت بکارگیری این نگرش نصیبشان شده است.

آماد و پشتیبانی نظامی

در ارتش مدیریت آماد و پشتیبانی به کلیه فعالیت‌های هماهنگ شده‌ای اطلاق می‌گردد که بررسی و برآورد نیازهای بخش‌های مختلف ارتش از قبیل وسایل و ابزارآلات، ماشین آلات و تجهیزات، تأسیسات، قطعات و مواد را در بر می‌گیرد و کلیه امور مربوط به تهیه، تولید، ذخیره‌سازی، حمل و نقل، نگهداری و انبارداری، توزیع، جابجایی، برابر دستورالعمل‌های موجود را شامل می‌شود. (کاظمی، ۱۳۹۰: ۴۴)

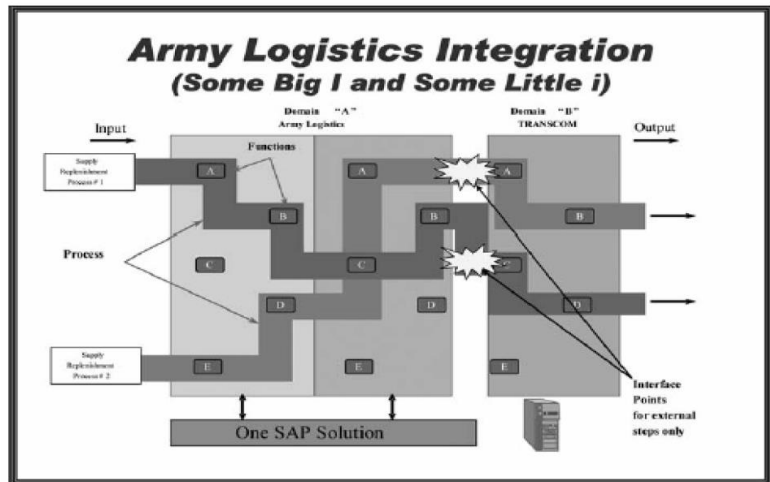
^۱ Logista



شکل ۱ چرخه پیش بینی و تامین آماد (نگارنده)

ترکیب یکپارچه سازی Big I با یکپارچه سازی Little i

شکل زیر نشان می دهد که چطور Little i و Big I در سامانه ارتش آمریکا با یکدیگر مرتبط شده اند.



شکل ۲ مثالی از ترکیب روش‌های مختلف یکپارچه‌سازی در ارتش آمریکا (مطالعه گروهی دانشکده دفاع، ۱۴۰۰)

در این مثال، فرایندهای لجستیک ارتش، به صورت **Big I** تحت پوشش قرار گرفته و تعدادی از فرایندها، در خارج از ارتش جریان دارند. در این مثال، فرایندهای حمل و نقل که بخشی از فرایندهای لجستیک آنها تا انتها هستند، در خارج از سامانه ارتش قرار می‌گیرند و به وسیله فرماندهی حمل و نقل (فرماندهی ترابری) ارتش آمریکا^۲ مدیریت می‌شوند. سیستم‌هایی که این بخش از فرایند را پوشش می‌دهند، در مالکیت ارتش قرار ندارند. این مثال نمونه‌ای از برنامه کاربردی ترکیبی^۳ است که باید به منظور حفظ جامعیت منطق فرایند یکپارچه‌سازی مورد استفاده قرار گیرد. (مطالعه گروهی دانشکده دفاع، ۱۴۰۰)

روش پژوهش

- ۱- End-to-end
- ۲- Transportation Command (TRANSCOM)
- ۳- Composite application

پژوهش حاضر از لحاظ هدف (نوع تحقیق) در زمره تحقیقات کاربردی دسته‌بندی می‌گردد، چراکه نتایج آن می‌تواند مدیران و مسئولان نزاجا در کل و آآمد و پشتیبانی نزاجا را در برنامه‌ریزی کلان یاری نماید. همچنین از لحاظ روش پژوهش در زمره تحقیقات توصیفی تحلیلی است که با روش پیمایشی صورت گرفته است. در این تحقیق در مرحله اول با استفاده از منابع موجود و اسناد و کتب در مورد آآمد و پشتیبانی و زنجیره تأمین و نظریات مختلف تحقیقات لازم انجام شد و در مرحله بعدی با استفاده از مبانی نظری و مصاحبه با جامعه آماری مصاحبه، که خبرگان آآمدی نزاجا می‌باشند و به صورت هدفمند ۶ دانشجوی دافوس اجا که با حوزه آآمدی نزاجا آشنا بودن انجام گرفت و پژوهشگر به اشباع نظری رسید و مصاحبه قطع گردید. با تحلیل محقق عوامل تاثیرگذار در حد امکان احصا گردید و سپس پرسشنامه محقق ساخته با استفاده از عوامل احصا گردیده، تهیه و در جامعه نمونه، که از بین جامعه آماری که معادل ۹۲ نفر از کارشناسان عالی و خبرگان آآمد و پشتیبانی نزاجا بودند و از طریق جدول مورگان ۷۸ محاسبه گردید (ولی برای اطمینان به ۸۵ پرسشنامه توزیع)، که در نهایت ۷۸ پرسشنامه جمع‌آوری شده تحلیل گردید. روایی این پرسش‌نامه از طریق ارسال به ۱۱ خبره عضو جامعه آماری و اصلاح برابر نظر آنان انجام و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرون باخ ۰.۸۷۷ محاسبه گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل اطلاعات ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان

الف- داده‌های جمعیت شناختی

ابتدا با استفاده از آمار توصیفی (استفاده از شاخص‌های فراوانی و نیز شاخص‌های گرایش به مرکز مانند میانگین و شاخص‌های پراکندگی مانند انحراف معیار) نتایج کمی پژوهش به دست آمد.

جدول ۱ توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک سن پاسخگویان

سن پاسخگویان	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
زیر ۳۰ سال	۱	۱.۳	۱.۳

۲۳.۳	۲۲	۱۷	سال ۴۰-۳۱
۸۸.۳	۶۹	۵۴	سال ۵۰-۴۱
۱۰۰	۱۱.۷	۹	بالای ۵۰ سال
	۱۰۰	۷۸	کل

یافته‌های جدول شماره یک حاکی از این است که بیشترین نسبت پاسخگویان (۸۸/۳ درصد) مربوط به سن ۴۱-۵۰ سال و کمترین آن‌ها با ۱.۳ درصد مربوط به سن پاسخگویان زیر ۳۰ سال می‌باشند.

جدول ۲ توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک سطح تحصیلات

درصد تجمعی	درصد	فراوانی	تحصیلات
۴۷.۴	۴۷.۴	۳۷	کارشناسی
۵۴.۸	۴۷.۴	۳۷	کارشناسی ارشد
۱۰۰	۵.۲	۴	دکتری
	۱۰۰	۷۸	کل

جدول شماره دو نشان می‌دهد که بیشترین نسبت پاسخگویان ۷.۴ درصد دارای تحصیلات کارشناسی و کمترین نسبت ۵.۲ درصد دارای تحصیلات دکتری می‌باشند.

جدول ۳ توزیع فراوانی پاسخگویان به تفکیک مسئولیت

مسئولیت	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
---------	---------	------	------------

مدیریت	۲۴	۳۱	۳۱
کارشناس	۳۰	۳۸	۶۹
فرماندهی	۱۳	۱۶	۸۵
ریاست	۱۲	۱۵	۱۰۰
کل	۷۸	۱۰۰	

جدول شماره سه گویای این مطلب است که بیشترین نسبت پاسخگویان (۶۹ درصد) دارای مسئولیت ریاست و کمترین نسبت (۳۱ درصد) دارای مسئولیت مدیریت و در این تحقیق کارشناسی استفاده نشده است.

عوامل مؤثر بر برون سپاری

برای شناسایی عوامل مؤثر بر برون سپاری خدمات آآمد و پشتیبانی، بررسی منابع علمی و مصاحبه‌های انجام شده از طریق فیش برداری انجام شده و به صورت دستی، تحلیل محتوا و کدگذاری شد. از تحلیل محتوا و کدگذاری منابع علمی و مصاحبه‌های صورت گرفته، ۱۴۱ شاخص مرتبط شناسایی شده با نظر خبرگان و هم‌پوشانی بین شاخص‌ها در ۸ مؤلفه ساختار سازمانی؛ منبع‌یابی راهبردی؛ چابک‌سازی؛ مدیریت دانش؛ مدیریت فرآیندهای مالی؛ مدیریت کیفیت خدمات و تولیدات؛ مدیریت ریسک؛ و مدیریت اطلاعات آآمد و پشتیبانی طبقه‌بندی و نام‌گذاری گردیدند (جدول ۴).

جدول ۴) برخی از شاخص‌های شناسایی شده برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی

مؤلفه‌ها	شاخص‌های
مدیریت دانش	<p>توان نهفته در شبکه‌های برون‌سپاری</p> <p>مستندسازی جریان اطلاعاتی، محصولات و خدمات و ...</p> <p>توزیع دانش در سطوح مختلف</p> <p>آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های متناسب این حوزه</p>
ساختار سازمانی	<p>تغییر ساختار سازمانی متناسب با راهبردها</p> <p>مهندسی مجدد کل فرآیند آماد رسانی</p> <p>حرفه‌ای‌سازی تخصص‌های سازمان</p> <p>مشخص نمودن فعالیت‌های محوری و غیرمحوری سازمان</p> <p>توقف افزایش کمی سازمان و لزوم توجه به کیفی‌سازی آماد رسانی</p> <p>برون‌سپاری مشروط به نظارت سازمان</p>
مدیریت فرآیندهای مالی	<p>ساختار غیرمنعطف سیستم مالی موجود</p> <p>کاهش راهبردی هزینه‌های خدمات آماد و پشتیبانی</p> <p>محاسبه هزینه واقعی محصولات و خدمات داخلی و مقایسه آن با سازندگان بیرونی</p> <p>پرهزینه و گران اداره شدن آماد و پشتیبانی</p> <p>صرفه‌جویی حاصل از اجرای برون‌سپاری</p> <p>رعایت سیاست‌های اقتصاد مقاومتی</p> <p>کاهش هزینه‌های مختلف</p>
چابک‌سازی	<p>کوچک‌سازی سازمان، کاهش تصدی‌گری نزاجا</p> <p>آماد و پشتیبانی متمرکز در زمان ثبات و غیرمتمرکز جهت بحران‌ها</p> <p>آماد و پشتیبانی چابک</p>

مؤلفه‌ها	شاخص‌های
	<p>انعطاف‌پذیری سازمان آمادی نزاجا تعامل با شرکت‌های کوچک و متوسط مرتبط</p>
منبع‌یابی	<p>داشتن منابع تامین بیشتر اعتبارسنجی و طبقه‌بندی منابع تأمین استفاده از منابع تأمین داخلی (درونزا) حمایت‌های محلی منابع قابلیت اطمینان تأمین‌کنندگان و انعطاف‌پذیری آنها</p>
کنترل ریسک	<p>ارزیابی ریسک امنیت اطلاعات نظامی ارزیابی ریسک شاخص‌های مالی و اعتباری ارزیابی ریسک تولید محصولات و خدمات خارج سازمان اعتبار بر پایه رفتار گذشته و اعتماد بر مبنای انتظارات از رفتار آینده حصول اطمینان از خدمات، قطعات و تجهیزات اطمینان از تحویل و ارائه به‌موقع خدمات و محصولات الزامات پشتیبانی در زمان بحران نسبت منافع به هزینه امنیت اطلاعات نبود اطمینان از آینده و ترس از بحران و جنگ حوادث و بلایای طبیعی</p>
مدیریت اطلاعات آمادی	<p>بهره‌گیری از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت زنجیره تأمین یکپارچه‌سازی اطلاعات انتخاب راهبرد متناسب فناوری اطلاعاتی برنامه‌ریزی منابع بنگاه</p>

مؤلفه‌ها	شاخص‌های
	امنیت اطلاعات در پارادایم‌های جدید فناوری‌های اطلاعاتی

(جعفر صالحی و همکاران، ۱۴۰۱) با اصلاحاتی از سوی محقق

با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی، مؤلفه‌های مؤثر بر برون‌سپاری آماد و پشتیبانی برای اجرای موفق راهبردها در دو دسته قرار گرفتند. نتایج آزمون بارتلت و شاخص کایزر، مایر و اولکین همان‌طور که در جدول (۷) مشاهده می‌شود، بیانگر کفایت نمونه برای تحلیل عاملی اکتشافی است.

جدول ۵) نتایج آزمون کفایت نمونه‌گیری

آزمون بارتلت		مقدار آماره KMO
سطح معنی‌داری (Sig)	آماره کای دو	
۰/۰۰۰	۳۹۴۱.۲۱۷	۰.۸۵۹

تحلیل

با توجه به ماتریس تحلیل و نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی و مشخص شدن امتیازات نهایی آنها، می‌توان نوع راهبردهای مؤثر در برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی را تعیین نمود. برای تعیین وزن، رتبه و امتیاز عوامل داخلی و خارجی (با توجه به عوامل ساختاری و توانمندساز مؤثر بر برون‌سپاری آماد و پشتیبانی نزاجا) و اولویت‌بندی آنها از نظرات خبرگان استفاده گردید. نتایج تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی در جدول (۶) ارائه شده است.

(جدول ۶) نتایج تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی

امتیاز	رتبه	وزن	عامل راهبردی	محیط شناسی	ردیف
۰.۲۸	۴	۰.۰۷	گسترده‌گی جغرافیایی نیروهای سازمان در سطح کشور و احاطه به استان‌های کشور	قوت ۱	۱
۰.۲۴	۴	۰.۰۶	همکاری مؤثر بین‌سازمانی در میان سازمان‌های دفاعی و صنعتی	قوت ۲	۲
۰.۲۴	۴	۰.۰۶	تعدد و تکثر فراوان تخصص‌های قابل واگذاری برون‌سپاری	قوت ۳	۳
۰.۲۴	۴	۰.۰۶	امکان تأمین اعتبارات منابع تأمین در صورت انعقاد قرارداد	قوت ۴	۴
۰.۱۶	۴	۰.۰۴	قیمت و ارزش بالای قراردادهای سازمان	قوت ۵	۵
۰.۱۲	۳	۰.۰۴	دانش نهفته و توان بالقوه حاصل از اجرای عملیات سامانه‌های مختلف و بازخورد حاصل	قوت ۶	۶
۰.۱۰	۲	۰.۰۵		ضعف ۱	۷
۰.۱۰	۲	۰.۰۵		ضعف شماره ۲	۸
۰.۱۰	۲	۰.۰۵		ضعف شماره ۳	۹
۰.۰۸	۲	۰.۰۴		ضعف شماره ۴	۱۰
۰.۰۸	۲	۰.۰۴		ضعف شماره ۵	۱۱
۰.۰۸	۲	۰.۰۴		ضعف شماره ۶	۱۲
۰.۰۲	۴	۰.۰۵	امکان حداکثرسازی اکتساب حاصل از ظرفیت‌های تولیدی و خدماتی ملی	فرصت ۱	۱۳

^۱ نقاط ضعف ۱ تا ۶ با توجه سطح طبقه بندی محرمانه در دبیرخانه فصلنامه محفوظ می‌باشند.

امتیاز	رتبه	وزن	عامل راهبردی	محیط شناسی	ردیف
۰.۲	۴	۰.۰۵	امکان مشارکت در بازار سرمایه	فرصت ۲	۱۴
۰.۲	۴	۰.۰۵	توجه به صنایع داخلی و ارتقاء آنها	فرصت ۳	۱۵
۰.۲	۴	۰.۰۵	امکان کاهش هزینه‌ها از طریق برون‌سپاری	فرصت ۴	۱۶
۰.۲	۴	۰.۰۵	امکان استفاده از منابع تأمین در دسترس بین‌المللی	فرصت ۵	۱۷
۰.۲	۴	۰.۰۵	راهبرد وحدت ملی (حمایت‌های محلی منابع)	فرصت ۶	۱۸
۰.۱۶	۴	۰.۰۴	استفاده از تالار معاملات و خدمات سازمان و صنایع دفاعی	فرصت ۷	۱۹
۰.۱	۲	۰.۰۵	انزوای صنایع دفاعی و کاهش قدرت ملی	تهدید ۱	۲۰
۰.۱	۲	۰.۰۵	پیش‌بینی ناپذیری و گوناگونی ماهیت تهدیدهای جدید و مأموریت‌های نظامی	تهدید ۲	۲۱
۰.۱	۲	۰.۰۵	عدم بهره‌گیری از منابع تأمین، منابع فناوری و دانش جهانی	تهدید ۳	۲۲
۰.۱	۲	۰.۰۵	محدودیت‌های سازمانی ابلاغی دفاعی	تهدید ۴	۲۳
۰.۱	۲	۰.۰۵	کاهش و عدم تخصیص اعتبارات سالیانه	تهدید ۵	۲۴
۰.۱	۲	۰.۰۵	تحریم‌های مکرر، بحران، جنگ	تهدید ۶	۲۵
۰.۰۸	۲	۰.۰۴	افزایش تورم سالیانه و نوسانات قیمت	تهدید ۷	۲۶

امتیاز نهایی عوامل داخلی برون‌سپاری آماد و پشتیبانی (قوت و ضعف)، براساس محاسبات ماتریس عوامل داخلی، ۲.۷۳ است که این امتیاز بالاتر از حدنصاب ارزیابی عوامل داخلی (۲.۵) می‌باشد. این امر نشان‌دهنده توانمندی برون‌سپاری آماد و پشتیبانی در به‌کارگیری نقاط قوت و کاستن از اثرات نقاط

ضعف داخلی می‌باشد. امتیاز نهایی عوامل خارجی برون‌سپاری آماد و پشتیبانی (فرصت‌ها و تهدیدها) ۲.۷۴ است که این امتیاز نیز از حدنصاب ارزیابی عوامل خارجی (۲.۵) بالاتر می‌باشد. بنابراین موقعیت برون‌سپاری آماد و پشتیبانی نزاجا، بخش بالا و سمت راست ماتریس تحلیل بوده و راهبرد مناسب‌تر جهت برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی نزاجا، راهبردها (استفاده حداکثر از فرصت‌های محیطی با استفاده از نقاط قوت موجود) می‌باشد.

(جدول ۷) انعطاف‌پذیری منبع

مؤلفه	پیامد	خیلی زیاد		زیاد		متوسط		کم		خیلی کم	
		درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد
انعطاف‌پذیری منبع داخلی	سرعت عمل	۴۴	۶۲.۹۶	۲۷	۳۵.۱۹	۱	۱.۸۵۲	۰	۰	۰	۰
	خودانگیزی	۲۲	۲۲.۲۲	۱۸	۲۰.۳۷	۱۸	۳۳.۳۳۳	۹	۱۴.۸۱	۵	۹.۲۶
	حفظ کیفیت	۳۲	۴۰.۷۴	۲۵	۳۱.۴۸	۹	۱۶.۶۶۷	۳	۵.۵۶	۳	۵.۵۶
	آمادگی	۲۷	۳۱.۴۸	۲۴	۲۵.۹۳	۲۲	۳۵.۱۸۵	۵	۵.۵۶	۳	۱.۸۵
	اقتصادی بودن	۳۶	۵۱.۸۵	۲۵	۲۷.۷۸	۶	۱۱.۱۱۱	۴	۷.۴۱	۱	۱.۸۵
	به موقع بودن	۴۳	۶۱.۱۱	۲۲	۳۱.۴۸	۷	۷.۴۰۷	۰	۰	۰	۰
	استمرار	۳۵	۴۶.۳۰	۲۶	۲۹.۶۳	۱۰	۲۲.۲۲۲	۰	۰	۱	۱.۸۵
	رضایتمندی ذینفعان	۲۸	۳۵.۱۹	۲۵	۲۹.۶۳	۱۵	۲۷.۷۷۸	۲	۳.۷۰	۲	۳.۷۰
	رضایتمندی ذینفعان	۴۱	۵۷.۴۱	۲۲	۲۹.۶۳	۴	۵.۵۵۶	۳	۳.۷۰	۳	۳.۷۰

۴/۷۵	۷۲	۹.۲۶	۵	۱۱.۱۱	۶	۲۴.۰۷۴	۱۳	۲۲.۲۲	۲۱	۳۳.۳۳	۲۷	سرعت عمل
۴/۲۱	۷۲	۵.۵۶	۳	۱۱.۱۱	۶	۳۵.۱۸۵	۱۹	۲۵.۹۳	۲۳	۲۲.۲۲	۲۱	استمرار
۴/۷۲	۷۲	۰	۰	۱.۸۵	۱	۲۲.۲۲۲	۱۲	۲۴.۰۷	۲۲	۵۱.۸۵	۳۷	آمادگی
۴/۱۰	۷۲	۵.۵۶	۳	۹.۲۶	۵	۹.۲۵۹	۵	۲۹.۶۳	۲۴	۴۶.۳۰	۳۵	حفظ کیفیت
۴/۵۸	۷۲	۵.۵۶	۳	۹.۲۶	۵	۱۴.۸۱۵	۸	۳۱.۴۸	۲۵	۳۸.۸۹	۳۱	اقتصادی بودن
۴/۳۳	۷۲	۱.۸۵	۲	۱۴.۸۱	۹	۲۹.۶۳۰	۱۹	۲۵.۹۳	۱۷	۲۷.۷۸	۲۵	خوداتکایی
۴/۵۰	۷۲	۰	۰	۰	۰	۷.۴۰۷	۴	۳۱.۴۸	۲۶	۶۱.۱۱	۴۲	به موقع بودن
۴/۵۲	۷۲	۳.۷۰	۲	۷.۴۱	۴	۲۲.۲۲۲	۱۲	۲۵.۹۳	۲۲	۴۰.۷۴	۳۲	به موقع بودن
۴/۴۷	۷۲	۹.۲۶	۵	۱۲.۹۶	۷	۲۰.۳۷۰	۱۱	۲۵.۹۳	۲۲	۳۱.۴۸	۲۷	سرعت عمل
۴/۵۹	۷۲	۰	۰	۳.۷۰	۲	۱۸.۵۱۹	۱۰	۲۲.۲۲	۲۰	۵۵.۵۶	۴۰	حفظ کیفیت
۴/۵۱	۷۲	۰	۰	۳.۷۰	۲	۲۰.۳۷۰	۱۱	۲۷.۷۸	۲۳	۴۸.۱۵	۳۶	آمادگی
۴/۶۹	۷۲	۱۴.۸۱	۸	۱۶.۶۷	۹	۱۲.۹۶۳	۷	۲۹.۶۳	۲۶	۲۵.۹۳	۲۲	رضایتمندی ذینفعان
۴/۴۴	۷۲	۵.۵۶	۳	۷.۴۱	۴	۱۲.۹۶۳	۷	۲۲.۲۲	۲۲	۵۱.۸۵	۳۶	خوداتکایی
۴/۳۱	۷۲	۰	۰	۹.۲۶	۸	۲۰.۳۷۰	۱۲	۲۷.۷۸	۲۱	۴۲.۵۹	۳۱	اقتصادی بودن
۴/۴۸	۷۲	۰	۰	۱.۸۵	۲	۵.۵۵۶	۵	۲۹.۶۳	۲۰	۶۲.۹۶	۴۵	استمرار

بهبود پاسخگویی

در جدول (۷) در مورد متغیر انعطاف‌پذیری منع‌یابی در مورد گزینه خیلی‌زیاد بیشترین فراوانی مربوط به گزینه "سرعت عمل" می‌باشد و کمترین فراوانی مربوط به گزینه "خوداتکایی" می‌باشد. در گزینه زیاد بیشترین فراوانی مربوط به گزینه "سرعت عمل" می‌باشد و کمترین فراوانی مربوط به گزینه "خوداتکایی" می‌باشد. در گزینه متوسط بیشترین فراوانی مربوط به گزینه "آمادگی" و کمترین مورد

مربوط به گزینه "سرعت عمل" می‌باشد. در گزینه کم بیشترین فراوانی مربوط به گزینه "خوداتکایی" می‌باشد و کمترین فراوانی مربوط به گزینه‌های "سرعت عمل" و "به موقع بودن" با فراوانی ۰ مورد می‌باشد. در گزینه خیلی کم نیز بیشترین فراوانی مربوط به گزینه "خوداتکایی و کمترین مورد مربوط به گزینه‌های "سرعت عمل" و "به موقع بودن" یا ۰ مورد می‌باشد.

در مورد متغیر انعطاف‌پذیری تامین کننده در مورد گزینه خیلی زیاد بیشترین فراوانی مربوط به گزینه "رضایتمندی" و کمترین فراوانی مربوط به گزینه "استمرار" می‌باشد. در گزینه زیاد بیشترین فراوانی مربوط به گزینه "اقتصادی بودن" و کمترین فراوانی مربوط به گزینه "سرعت عمل" می‌باشد. در گزینه متوسط بیشترین فراوانی مربوط به گزینه "استمرار" و کمترین مورد مربوط به گزینه "رضایتمندی ذینفعان" می‌باشد. در گزینه کم بیشترین فراوانی مربوط به گزینه "خوداتکایی" و کمترین فراوانی مربوط به گزینه‌های "به موقع بودن" با فراوانی ۰ مورد می‌باشد. در گزینه خیلی کم نیز بیشترین فراوانی مربوط به گزینه "سرعت عمل" و کمترین مورد مربوط به گزینه‌های "آمادگی" و "به موقع بودن" با ۰ مورد می‌باشد.

در مورد متغیر انعطاف‌پذیری بهبود پاسخگویی در مورد گزینه خیلی زیاد بیشترین فراوانی مربوط به گزینه "استمرار" و کمترین فراوانی مربوط به گزینه "رضایتمندی ذینفعان" می‌باشد. در گزینه زیاد بیشترین فراوانی مربوط به گزینه‌های "رضایتمندی ذینفعان" و "استمرار" و کمترین فراوانی مربوط به گزینه‌های "خوداتکایی" و "حفظ کیفیت" می‌باشد. در گزینه متوسط بیشترین فراوانی مربوط به گزینه "به موقع بودن" و کمترین مورد مربوط به گزینه "استمرار" می‌باشد. در گزینه کم بیشترین فراوانی مربوط به گزینه "سرعت عمل" و کمترین فراوانی مربوط به گزینه‌های "حفظ کیفیت" و "آمادگی" می‌باشد. در گزینه خیلی کم نیز بیشترین فراوانی مربوط به گزینه "رضایتمندی ذینفعان" و کمترین مورد مربوط به گزینه‌های "حفظ کیفیت" "آمادگی" و "استمرار" بو "اقتصادی بودن" با ۰ مورد می‌باشد.

راهبردها:

به‌کارگیری راهبردها زیر می‌تواند اثرگذاری خوبی را در زمینه رشد و توسعه خدمات آمادی با استفاده از برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی در نیروی زمینی ارتش داشته باشد.

۱. به‌کارگیری راهبرد وحدت ملی با توجه به گستردگی جغرافیایی کامل نیروی زمینی ارتش در سطح کشور و تخصیص پروژه‌های برون‌سپاری به صنایع و منابع تأمین داخل کشور.
۲. راهبرد مردمی کردن دفاع در برابر تهدیدها با استفاده از گستردگی جغرافیایی نیروی زمینی ارتش در سطح کشور و با محوریت حامی‌سازی منابع بومی در مشارکت راهبردی با منابع تأمین محلی
۳. هم‌افزایی و توسعه‌پذیری توان سازمان در عملیات آماد و پشتیبانی از طریق تغییر نقش از پیمانکاری و تصدی‌گری به کارفرمایی و سیاست‌گذاری در اجرای برون‌سپاری پروژه‌ها
۴. استفاده مطلوب از گستردگی جغرافیایی یگان‌های سازمان مورد مطالعه در مشارکت راهبردی با منابع تأمین داخل کشور به‌منظور کاهش اثرات تحریم‌ها، بحران‌ها و شرایط جنگی
۵. رهاسازی و سبک‌سازی آماد و پشتیبانی یگان‌های سازمان از قید سیستم‌ها و سامانه‌های قدیمی غیرمتعارف
۶. کاهش خرید سامانه‌های متنوع غیرهم‌راستا با سامانه‌های دپوی قبلی
۷. سیاست (رویکرد) افزایش تعداد و حجم پروژه‌های برون‌سپاری سازمان به‌منظور دست‌یابی به چابکی و جبران کاهش اعتبارات سالیانه و حفظ توان انجام مأموریت‌های ابلاغی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

علم آآمد و پشتیبانی در دنیای امروز یکی از علوم کاربردی و مهم در حوزه صنعت، تجارت، خدمات و سازمان‌های نظامی و دولتی محسوب می‌گردد. علت این امر آن است که مأموریت آآمد و پشتیبانی، انجام کلیه فعالیت‌های لازم برای پشتیبانی زمینه‌های مورد نیاز در جهت تحقق اهداف سازمان است. آآمد و پشتیبانی در سطح راهبردی باید در مقابل وضعیت‌هایی مانند؛ تغییر در روش‌های رفع نیازمندی‌ها و ارائه خدمات میدانی، تغییر در نوع مأموریت سازمان و تغییر در محیط عملیات و شرایط صحنه (از جمله شرایط بحران و جنگ) از خود انعطاف نشان دهد. در واقع، آآمد و پشتیبانی به عنوان ستون فقرات عملیات نظامی باید قادر به رسیدگی به شرایط متغیر و متفاوت باشد و این امر به معنی آن است که ساختار و توانایی‌های آآمد و پشتیبانی در سطح کلان باید به نحوی انعطاف‌پذیر باشند که تغییر در نیازمندی‌ها و انجام امور، تأثیر منفی بر روی آن نداشته باشد.

در مجموع این تحقیق از منظری نوین، زمینه ارائه مفاهیمی نو از انعطاف‌پذیری را فراهم آورده و یک ادبیات جامع بر اساس یک چارچوب تحلیلی جدید و یکپارچه در تلفیق با ادبیات لجستیک و مدیریت زنجیره تأمین ارائه می‌دهد. این بررسی نشان می‌دهد که چگونه موضوع برون سپاری با وجود کمبود نسبی مشارکت‌ها و مقولات مفهومی عمومی و اولیه به گسترش قابل توجهی پیشرفت کرده و چگونه درک انعطاف‌پذیری راهبردی به عنوان یک قابلیت برای پاسخگویی در شرایط اتخاذ رویکردهای پیش‌دستانه‌ی فعال مفید خواهد بود.

مواردی مانند موانع انعطاف‌پذیری راهبردی و نیز ارتباط متقابل جنبه‌های شناسایی شده توسط مدل‌های تحلیلی، همچنان ابعاد تحقیقاتی نسبتاً کشف نشده‌ای هستند. یک مبحث کاوش نشده دیگر، رویکرد تحقیق کیفی کم بهره‌ور است که می‌تواند به ارائه دانش بیشتر در مورد انعطاف‌پذیری کمک کند. سایر زمینه‌های تحقیقاتی وابسته و مفاهیم نزدیک مانند چابکی، ناب، مجازی، یکپارچگی و غیره نیز ممکن است بینش بیشتری در مورد برون سپاری ارائه دهند.

در پاسخ سؤال پژوهش، عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی در نزاجا، ساختارسازمانی، منبع‌یابی راهبردی، چابک‌سازی، مدیریت‌دانش، مدیریت فرآیندهای مالی، مدیریت کیفیت خدمات و تولیدات، مدیریت‌ریسک؛ و مدیریت اطلاعات آماد و پشتیبانی شناسایی گردیدند.

در ادامه به تدوین راهبردهای برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی نزاجا، با انجام تحلیل به‌انجام رسید. بدین گونه که خروجی هر تحلیل به عنوان ورودی تحلیل بعدی مورد استفاده قرار گرفت. در ابتدا، عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی نزاجا در ۷ عامل شناسایی گردیدند و سپس عوامل، در دو دسته عوامل ساختاری و عوامل توانمندساز قرار گرفت. سپس تحلیل انجام و عوامل اساسی شناسایی و بر مبنای این دو تحلیل، تحلیل آماد و پشتیبانی نزاجا انجام گرفت. فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف مشخص گردید و متعاقباً با امتیازدهی خبرگان ماتریس تجزیه تحلیل عوامل راهبردی تشکیل گردید و بر مبنای آن تحلیل راهبرد انجام و راهبردهای موردنظر احصاء و تدوین گردید و نهایتاً در مرحله پایانی با شناسایی و احصاء شاخص‌های انعطاف‌پذیری، راهبردهای برون‌سپاری خدمات آمادی در نزاجا شناسایی و اولویت‌بندی گردیدند.

امتیاز نهایی عوامل داخلی برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی نزاجا، ۲.۷۳ و امتیاز نهایی عوامل خارجی برون‌سپاری آماد و پشتیبانی نزاجا ۲.۷۴ محاسبه گردید.

در نهایت ۳ راهبرد به‌عنوان راهبردهای اصلی به شرح زیر انتخاب گردیدند.

(۱) به‌کارگیری راهبرد وحدت ملی با توجه به گستردگی جغرافیایی کامل نیروی زمینی ارتش در سطح کشور و تخصیص پروژه‌های برون‌سپاری به صنایع و منابع تأمین داخل کشور.

(۲) راهبرد مردمی کردن دفاع در برابر تهدیدها با استفاده از گستردگی جغرافیایی نیروی زمینی ارتش در سطح کشور با محوریت حامی‌سازی منابع بومی در مشارکت راهبردی با منابع تأمین محلی.

۳) اجرای راهبرد محوری هسته کوچک دانش بنیان و شبکه بزرگ توانمند در داخل کشور برای احصاء بالاترین اکتساب آماد و پشتیبانی.

پیشنهادها

۱) در برون سپاری خدمات فعالیتها به تامین کنندگان با صلاحیت داده می شود و امکان تمرکز در فرآیندهای کلیدی بوجود می آید. این مهم بعنوان نقطه ی قوت بهبود کیفیت خدمات مطرح می باشد.

۲) برگزاری جلسات توجیهی منظم با تأمین کنندگان و تبیین نقش آنها در چرخه پشتیبانی از نیروی زمینی برای اینکه تأمین کنندگان جایگاه اصلی خود را در زنجیره تأمین سازمان بشناسند.

۳) توجه به شرکت های دانش بنیان با توجه به نامگذاری مقام معظم رهبری (مدظله العالی) و رویکرد اداره نزاجا و یگانهای آن از مصرفی و منبع محوری به سمت استفاده از رویکرد اقتصاد مبتنی بر نوآوری و دانش.

۴) بررسی تأثیر ماهیت های مختلف تغییرات و انواع محیطها در میزان و روش برون سپاری.

۵) بررسی چگونگی بهبود انعطاف پذیری کلی از طریق توسعه برون سپاری در سطوح پایین سازمان

۶) از آنجا که با برون سپاری خدمات، حجم فعالیت های زمانبر و بیارزش کم می گردد و همچنین دوباره کاریها کاهش می یابد پیش بینی می شود که در تصمیم برون سپاری خدمات، بهبود مشکلات روابط کار مطرح گردد

۷) ضرورت نگارش و تدوین آیین نامه برون سپاری آماد و پشتیبانی نزاجا حسب تحلیل های استاندارد و ابلاغ آن به کلیه یگانها در سطح نزاجا.

منابع فارسی و لاتین

- آیرس، جیمز. (۱۳۹۱). راهنمای مدیریت زنجیره تأمین (ابراهیم، تیموری و اشکان، حافظ‌الکتاب، مترجمان). تهران: انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران.
- ابطیحی، معصومه السادات. و رضایی، علی. (۱۳۹۵). بررسی راهبرد برون‌سپاری اقلام بلااستفاده خدمتی در راستای بهبود عملکرد مرکز فروش ناجا. تهران: مرکز تحقیقات کاربردی معاونت آماد نیروی انتظامی، صص ۵۱-۸۵.
- الفت، لعیا. و ایرانی، مسعود. (۱۳۹۱). چارچوبی برای تصمیم برون‌سپاری راهبردی. فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی. سال ۹. شماره ۲۵. تابستان ۱۳۹۱. ص ۲۷.
- برومند، زهرا و کیخوانی‌موسی، شیرین. (۱۳۹۰). برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی شرکت‌ها. فصلنامه مدیریت کسب‌وکار، ۲ (۷)، ۳۷-۶۰.
- باقری کبورق، علی. (۱۳۷۰). کلیات و مبانی راهبرد و جنگ، تهران: انتشارات بین‌الملل.
- باقری، محمدحسن، (۱۳۹۵)، نقش آماد و پشتیبانی در جنگ‌های آینده «مطالعه موردی نزاجا»، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشکده دفاع.
- باقری، مسلم؛ ابراهیمی، ابوالقاسم؛ کیانی، مهرداد، طراحی الگوی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری جهت برون‌سپاری فعالیت‌ها (مورد مطالعه: شرکت صنایع آپتیک اصفهان) فصلنامه بهبود مدیریت، شماره ۲۹، پاییز ۱۳۹۴ صص ۱۳۷-۱۶۶
- توفیقی، علی اصغر. و قاضی‌زاده، سید ضیاء‌الدین. (۱۳۹۴). معرفی چارچوب تصمیم‌گیری برون‌سپاری طرح‌های تحقیق و توسعه دفاعی. فصلنامه راهبرد دفاعی. سال ۱۳. شماره ۵۲. زمستان ۱۳۹۴، صص ۵۴-۸۵.
- ثاقبی، علیرضا، محمدی، مهرداد، عوامل بحرانی موفقیت در برون‌سپاری پروژه‌های فناوری اطلاعات در شهرداری تهران فصلنامه پژوهش‌های علوم مدیریت سال سوم، شماره ۷، تابستان ۱۴ صص ۱۰۶-۱۲۵
- جعفری، محمد (۱۳۹۸) دانشگاه جامع امام حسین (ع) دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی - گروه آماد- چارچوب پیاده‌سازی چندمرحله‌ای برای مدیریت زنجیره تأمین هوشمند تحت مدیریت چهارمین انقلاب صنعتی

- جعفر صالحی، مهدی، صادقی، امیر، زرغامی، حمیدرضا، غلامی، محمود راهبردهای پابرجای برون سپاری خدمات آآمد و پشتیبانی در سازمان دفاعی مورد مطالعه، فصلنامه مدیریت راهبردی دفاع ملی شماره ۲۲ سال ۱۴۰۱ صص ۲۶۳-۲۹۳
- حبیبی، نیک بخش؛ فرهادی، علی؛ بابایی، محمد رضا، برون سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی در سازمان های نظامی (مورد مطالعه: نیروی هوایی) علوم و فنون نظامی، تابستان ۱۳۹۶ - شماره ۴۰ صص ۲۹-۵۱.
- دودانگه محمود و حمیدی علی (۱۳۸۹)، لجستیک و کارکردهای آن؛ تهران، انتشارات مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیکی دانشگاه امام حسین علیه‌السلام.
- رهنورد، فرج اله و سیف‌الهی، علی‌بابا. (۱۳۹۰). مدیریت برون‌سپاری، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- رجبی، مسرور. و همکاران. (۱۳۹۳). معرفی الگوی شناسایی و ارزیابی کیفی ریسک‌های برون‌سپاری پروژه‌های تحقیق و توسعه، بهبود مدیریت، شماره ۴، پیاپی ۲۶، صص ۶۳-۸۲.
- رشاد، افسانه (۱۳۹۳)، آآمد و پشتیبانی در عصر جداسازی حوزه‌های ژئوپلیتیکی، فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد دفاعی، سال هفتم، شماره ۶، صص ۲۵-۸۰.
- شعبانی، ف.، الفتی، ح.، توحیدی، ا.، و همکاران (۱۳۸۵)، بررسی ساختار آآمد و پشتیبانی نزاچا و ارائه الگوی مناسب، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات نزاچا.
- شهبازی، میثم و کیانی‌فر، فرهاد. (۱۳۹۵). طراحی نوعی سیستم خبره برای برون‌سپاری در سازمان‌های حاکمیتی. مجله مدیریت فناوری اطلاعات، (۳)، ۵۷۶-۵۹۰.
- صراف جوشقانی، حسن و غفاری توران، حسین (۱۳۹۱)، "بهینه‌کاوی در مدیریت زنجیره تأمین نظامی" (MSCM)، مجله علمی پژوهشی مدیریت زنجیره تأمین، مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیکی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)، دوره چهاردهم، شماره ۳۶، صص ۶۲-۷۹.
- عیسانی، حسین (۱۳۸۸)، نگرش سیستمی به فرایندها و کارکردهای آآمد و پشتیبانی نظامی، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال هفتم، شماره ۲۶، صص ۷۱-۸۵.
- علی نژاد، ح. ضیاالدینی، م. رجبی بهجت، ا. حسینی پور، م. ر. (۱۴۰۰)، مدل برون‌سپاری خدمات در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با تکنیک دلفی فازی در راستای بهبود کیفیت خدمات سلامت با تاکید بر بیمارستانها، فصلنامه راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، دوره: ۶، شماره: ۱

- عیسایی حسین و بیطرف احمد (۱۳۹۱)، رویکردهای نوین لجستیک؛ تهران، انتشارات دانشگاه امام حسین (علیه السلام).
- عیسایی، حسین و بیطرف، احمد، (۱۳۹۱) "رویکردهای نوین لجستیک"، مرکز مطالعات و پژوهشهای لجستیکی، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)،
- عبادی، اسماعیل؛ ایرج پور، علیرضا، بررسی تاثیر وابستگی و تعهد به رابطه بر برون سپاری فعالیت های لجستیک (مورد مطالعه: شهرداری آبیگ قزوین) پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع، تابستان ۱۴۰۱ - شماره ۱۱ ص ۸-۱۹
- عیسایی، حسن. و کاشانیان، کریم. (۱۳۹۴). برون‌سپاری، راهبردی اثربخش در ترابری سازمان‌های نظامی و انتظامی. تهران: مرکز تحقیقات کاربردی نیروی انتظامی، صص ۳۷-۶۰.
- غلامی؛ امیر ابراهیم، و اکبری جوکار. ۱۳۹۳. "بررسی راه کارهای تبدیل بنگاه های لجستیکی سنتی به شرکت های لجستیکی طرف سوم (۳) مطالعه ی موردی: شرکت حمل و نقل بین المللی خلیج فارس". مهندسی صنایع و مدیریت شریف ۳۰-۱-۱۰۳.
- قاضی زاده فرد، سیدضیالدین و اتابکی، محمدسعید. (۱۳۹۱). معرفی الگوی برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی. فصلنامه راهبرد دفاعی، ۱۰ (۳۹).
- قنبری، شاهین، وجهی آبادی، تقی برزگر، حاجی‌زاده اصل، علی، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر برون‌سپاری نگهداری و تعمیرات در آماد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان همدان با رویکرد AHP فصلنامه علمی دانش انتظامی همدان / دوره هفتم، شماره چهارم، پیاپی بیست و هفتم، زمستان ۱۳۹۹ ص ۴۳-۵۱.
- کاظمی بابک (۱۳۹۰)، مدیریت تدارکات و آماد و پشتیبانی؛ تهران، انتشارات فرمنش.
- گرشویچ، ایلیا (۱۳۸۵)، تاریخ ایران دوره هخامنشیان، از مجموعه تاریخ کمبریج. ترجمه: مرتضی ثواب فر، تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد.
- لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۱). طراحی مدل فرآیندی تدوین راهبرد پایدار در شرایط پیچیده با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری. رساله دکتری مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

- لشکر بلوکی، مجتبی؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ حسینی، سید محمود؛ حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۹۱). طراحی مدل فرایندی راهبرد پایدار با استفاده از رویکرد ترکیبی. اندیشه مدیریت راهبردی، تهران: انتشارات اندیشکده صنعت و فناوری (آصف)، سال چاپ اثر اصلی ۲۰۰۳. ۱۵۱-۱۲۱، (۲) ۶.
- لمپرت، رابرت و همکاران. (۱۳۸۵). برنامه ریزی پایدار برای یک قرن (وحید، وحیدی مطلق، مترجم). تهران: انتشارات اندیشکده صنعت و فناوری (آصف)، سال چاپ اثر اصلی ۲۰۰۳.
- ملکی فر، عقیل. (۱۳۸۵). برنامه ریزی پایدار در حوزه تکنولوژی. فصلنامه توسعه تکنولوژی، ۴ (۱۰)، ۲۸-۳۲.
- مؤسسه آمادگران (۱۳۹۱). لزوم تدوین سند راهبردی جهت توسعه آماد و پشتیبانی در کشور. گروه پژوهش های آماد و پشتیبانی و زنجیره تأمین، برگرفته از سایت انجمن آماد و پشتیبانی و زنجیره تأمین www.ilscs.ir.
- هاشمی، بهزاد و بیدختی، امیرحسین (۱۳۹۶)، نگاهی به نقش و سیستم های آماد و ترابری و لجستیک در ارتش های جهان، چهارمین کنفرانس مدیریت ساخت پروژه، ۵ و ۶ بهمن ماه، تهران: انجمن بتن ایران.
- Acar, Yavuz and Sukran Kadipasaoglu, (2011), An Empirical Study of Volume and Storage Flexibility in a Global Supply Chain, The Southwest Decision Sciences Institute Conference, Houston, TX, March.
- Angel Martı́nez Sa ́nchez and Manuela Pe ́rez Pe ́rez, (2005). Supply chain flexibility and firm performance: A conceptual model and empirical study in the automotive industry. International Journal of Operations & Production Management, Vol.25 No.7.
- Coyle, J.J., Langley, C.J., Novack, R.A., & Gibson, B. (2016). Supply chain management: A logistics perspective. Nelson Education, Canada
- Chu, Z., and Wang, Q. (2012). Drivers of relationship quality in logistics outsourcing in China. Journal of
- Drucker, P. (2002). They're not employees, they're people. Harvard business Review, 80 (2), 70- 77.
- Harrison, A., Christopher, M., Van Hoek, R., (1999), Creating the Agile Supply Chain, School of Management Working Paper, Cranfield University, London. Institute of Logistics & Transport. 20.
- Lempert, R. J., Popper, S., W. and Bankes, S., C. (2003). Shaping the Next One Hundred Years: New Methods for Quantitative Long-Term Policy Analysis, Santa Monica, Ca. Rand Corporation.

- Lempert, R., J., Groves, D., G., Popper, S., W. and Bankes, S., C. (2006). A General, Analytic Method for Generating Robust Strategies And Narrative Scenarios. *Management Science*, 52 (4), 514- 528.
- Reuben, J. A., and Ware, N. (2019). Approach to handling cyber security risks in supply chain of defence sector. *Industrial Engineering Journal*, 12 (7), 1-12.
- Saurabh, R. k. (2016). Outsourcing decision in reverse Logistics. *Resources, Conservation and Recycling*, (108), 41- 53.
- Tayauova, G. (2012). Advantages and Disadvantages of Outsourcing: Analysis of Outsourcing Practices of Kazakhstan Banks. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, (41), 188- 195.
- Yilmaz, A., and Aykut, B. (2014). Evaluation of the effect of the outsourcing on resource dependency and transaction cost approach: A research in Konya Oiz, Turkey. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, (109), 737- 752.
- Yuan, Y., Chu, Z., Lai, F., Wu, H (2020). The impact of transaction attributes on logistics outsourcing success: A moderated mediation model. *International Journal of Production Economics*.(219), 54-65.
- Jayaraman, Vaidyanathan, V. Daniel R. Guide Jr, and Rajesh Srivastava. (1999) "A closed-loop logistics model for remanufacturing." *Journal of the perational research society* 50, no. 5: 497-508.
- Tonanont, Ake. (2009)"Performance evaluation in reverse logistics with data envelopment analysis."
- Turner, Kyle John. (2012) "Exploring critical factors for successful closed-loop supply chains with remanufacturing."