

مقاله پژوهشی:

راهبردهای پابرجای برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی در سازمان دفاعی

مورد مطالعه

[20.1001.1.74672588.1401.6.22.8.7](https://doi.org/10.1001.1.74672588.1401.6.22.8.7)

مهدی جعفر صالحی^۱؛ امیر صادقی^۲؛ حمیدرضا ضرغامی^۳؛ محمود غلامی^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۰۶

چکیده

راهبرد پابرجا، راهبردی است که با وجود موانع، غافل‌گیری‌ها و خطاهای پیش‌بینی نشده، همچنان کارآمد است. هدف اصلی این پژوهش تدوین راهبردهای پابرجای برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی در سازمان دفاعی مورد مطالعه 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 قابلیت‌محور مؤثر بر پابرجایی برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی از طریق مصاحبه با خبرگان سازمان مورد مطالعه شناسایی و براساس آنها پرسشنامه‌ای تنظیم و بین مدیران و فرماندهان آماد و پشتیبانی توزیع شد. جامعه آماری مصاحبه، خبرگان و مدیران عالی و فرماندهان ارشد سازمان دفاعی مورد مطالعه هستند که ۹ نفر از آنها به روش قضاوتی انتخاب شدند. جامعه آماری برای توزیع پرسشنامه کارشناسان، مدیران و فرماندهان حوزه آماد و پشتیبانی سازمان دفاعی مورد مطالعه است که به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. نتایج تحلیل‌ها، به شناسایی چهار عدم قطعیت محوری شامل: عدم‌قرارگیری در شبکه زنجیره تأمین جهانی؛ اختلاف سطح طبقاتی بین سازمان مورد مطالعه و سایر نیروهای دفاعی؛ تحریم‌ها، بحران و جنگ و عدم‌تداوم و پایداری تأمین و منابع تأمین منجر شد. راهبردهای پابرجای متناسب، شامل: تجارت مجدد؛ وحدت ملی؛ مردمی کردن دفاع؛ هسته کوچک دانا به‌عنوان نهاد کارفرمایی دانش‌بنیان و شبکه بزرگ توانا به‌عنوان نهاد تأمین‌کننده توانمند شناسایی شدند.

۱. کارشناس ارشد آماد دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران

۲. دکتری مدیریت بازرگانی، استادیار دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران؛ نویسنده مسئول؛ رایانامه:

Sadeghi592006@yahoo.com

۳. دکتری مهندسی صنایع، استادیار دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران

۴. دکتری مدیریت بازرگانی، استادیار دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران

کلید واژه‌ها: راهبردهای پابرجا، برون‌سپاری، خدمات آماد و پشتیبانی، سازمان دفاعی

مقدمه

در شرایط فعلی، پیش‌بینی افق‌های دور که لازمه برنامه‌ریزی راهبردی است با دشواری صورت می‌گیرد و گاه چنان حوادث غیرمنتظره روی می‌دهند که همچون سونامی، بنیاد سیاست‌ها و راهبرد بلندمدت را به هم می‌ریزد. وجود این شرایط، کشورها و سازمان‌ها را با یک تناقض اساسی روبرو می‌کند. برنامه‌ریزی راهبردی ضرورت دارد؛ چرا که بدون وجود راهبردهای بلندمدت، جایی برای مدیریت بهینه منابع و سرمایه‌گذاری باقی نمی‌ماند. از سوی دیگر برنامه‌ریزی راهبردهای بلندمدت نیز متزلزل است؛ چون اعتباری برای پیش‌بینی‌های بلندمدت در افق‌های ۲۰، ۳۰، ۵۰ سال و بالاتر نیست (ملکی فر، ۱۳۸۵). در پاسخ به این چالش، اندیشکده رند رویکرد نوینی به برنامه‌ریزی را آفرید که نامش برنامه‌ریزی پابرجا در شرایط عدم قطعیت عمیق است. اینگونه برنامه‌ریزی‌ها معمولاً بر پایه دو رویکرد برنامه‌ریزی بر پایه سناریونگاری و برنامه‌ریزی بر پایه قابلیت‌محوری، قابل انجام است (سنگه، ۱۳۸۸). 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).

برای طراحی راهبردهای منعطف، تئوری‌ها و الگوهای فراوانی ذکر شده است. برنامه‌ریزی از جنس برنامه‌ریزی پابرجا احتیاج کنونی سازمان است. ادبیات مربوط به پابرجایی راهبرد در حال شکل‌گیری است و به‌نظر می‌رسد با وجود تکنیک‌های متعدد مرتبط در حوزه راهبردهای پابرجا، الگوی جامع‌تری که بتواند به‌صورت گام‌به‌گام، مراحل دستیابی به راهبرد پابرجا را تعیین کند، وجود ندارد (لشکر بلوکی، ۱۳۹۱).

سازمان‌های دفاعی کشور باید به سازوکاری تجهیز شوند که علاوه بر رقابتی کردن 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 می‌شود. سازمان‌های دفاعی می‌توانند با برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی، تمرکز

خود را به جای انجام خدمات، بر فعالیت‌های اصلی و ذاتی نظامی معطوف کنند (قاضی‌زاده‌فرد و اتابکی، ۱۳۹۱). آماد و پشتیبانی بخشی از زنجیره تأمین است که کارایی و اثربخشی جریان، انبارش مواد، خدمات و اطلاعات مربوط را از نقطه آغازین تا نقطه مصرف مشتریان، مدیریت، اجرا و کنترل می‌کند به نحوی که نیاز مشتریان تأمین شود (آیرس^۱، ۱۳۹۱). حوزه آماد و پشتیبانی کشور در داخل با چالش‌هایی چون عدم یکپارچگی مناسب شبکه زیرساخت‌های فیزیکی و غیرفیزیکی و عدم توسعه یافتگی مطلوب صنعت آماد و پشتیبانی مواجه است. در حوزه بین‌المللی نیز رقبای منطقه‌ای چون امارات و ترکیه در حال ربودن گوی سبقت خدمات آماد و پشتیبانی از کشور هستند. با توجه به چشم‌انداز متصور برای کشور در ۱۴۰۴ به‌عنوان قدرت اول اقتصادی منطقه، باید اقدامات لازم برای چاره‌اندیشی تقویت قدرت رقابت‌پذیری آماد و پشتیبانی کشور در منطقه، صورت گیرد (مؤسسه آماگران، 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 است (قاضی‌زاده‌فرد و اتابکی، ۱۳۹۱).

اگر سازمان دفاعی مورد مطالعه، خواستار تغییر موقعیت عکس‌العملی خود در رابطه با صنایع کشور و زنجیره تأمین جهانی باشد، باید در سیاست‌ها، دکترین، اهداف و راهبردها بر مبنای ظهور پارادایم‌های جدید بازنگری شود. شیوه فعلی اداره امور سازمان در محیط «سریع و پیچیده»^۲ و دارای عدم اطمینان که هر روز تهدیدهای جدیدی را برای سازمان تعریف می‌کند، 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 کارایی، اثربخشی و کیفیت که همگی از شاخص‌های مهم اقتصاد مقاومتی به‌شمار می‌روند، دیگر جایز نیست که سازمان‌ها به‌تنهایی به انجام تمام خدمات و فعالیت‌های غیرمحوری

1. Ayers
2. Replex (Rapid & Complex)

خود پردازد. 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 در عمل در برون‌سپاری نه تنها 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 تصدی‌گری دولت، کوچک‌سازی، واگذاری امور به بخش خصوصی نیز مؤید همین امر است. بنابراین، باید تغییر رویکرد داد که در این راستا، پابرجایی یکی از بهترین گزینه‌ها برای حرکت در مسیر آینده است. سؤال اساسی این است که: چه راهبردهای پابرجایی در برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی در سازمان دفاعی مورد مطالعه می‌توان تدوین کرد؟ نوآوری‌های این پژوهش نیز، توجه به اصول و اهداف برنامه‌ریزی پابرجا و به‌کارگیری آنها برای شناسایی و احصای راهبردهای پابرجای برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی در سازمان دفاعی مورد مطالعه و قابلیت‌تعمیم و کاربست الگو در بسیاری از موضوعات در حوزه‌های مختلف و در سازمان‌های دیگر است.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

راهبرد پابرجا

استحکام^۱ ملاک اصلی ارزیابی گزینه‌های تصمیم، تحت شرایط عدم قطعیت است (لمپرت^۲ و همکاران، ۲۰۰۳ و ۲۰۰۶). یکی از رویکردهای اثربخش تدوین راهبرد در شرایط عدم قطعیت، راهبرد پابرجا است. راهبرد پابرجا (استوار یا مستحکم) به گونه‌ای تدوین می‌شود که در برابر رخداد هر سناریویی، قابلیت دوام، ماندنی و زیست‌پذیر باشد. این راهبرد مناسب‌ترین راهبرد برای شرایط محیطی متلاطم است که سازمان نتواند به‌طور قطع آینده‌ای را که با آن مواجه خواهد شد، تعیین کند. راهبرد پابرجا، بدون توجه به اینکه چه آینده‌ای رخ خواهد داد، در هر صورت ماندنی (بازگشت‌پذیر^۳) است (لشکرلوکی و همکاران، ۱۳۹۱).

1. Robustness
2. Lempert
3. Resilient Returning to the original shape after bending

فنون و تکنیک‌های کاربردی شناخته شده در پابرجایی عبارتند از: تصمیم‌گیری پابرجا؛ تحلیل ذی‌نفعان و برنامه‌ریزی راهبردی ذی‌نفع‌محور؛ برنامه‌ریزی بر پایه مفروضات؛ تحلیل حالات و اثرات خطا؛ تحلیل درخت خطا؛ تحلیل مسایل بالقوه؛ تحلیل اثرات جانبی راه‌حل (تحلیل پیامد تغییر)؛ برنامه‌ریزی حساس به عدم قطعیت و برنامه‌ریزی بر مبنای سناریو. زمانی که آینده کاملاً قابل‌پیش‌بینی است، برای طراحی راهبرد، می‌توان از رویکردهای متعارف استفاده کرد. اما زمانی که آینده کاملاً قابل‌پیش‌بینی نیست، از رویکردهایی نظیر: راهبردهای چندگانه هم‌زمان؛ برنامه‌ریزی غلطان؛ راهبرد شکل‌دهنده؛ راهبردهای مرحله‌ای؛ راهبرد پابرجا؛ موضوعات راهبردی؛ راهبرد پدیدارشنونده و یادگیرنده و نفی راهبرد استفاده می‌شود. هر کدام از این رویکردها بر یک یا دو ویژگی تمرکز کرده‌اند و این نشان می‌دهد که این رویکردها جایگزین هم نیستند و می‌توان در شرایط متفاوت بسته به اینکه کدام ویژگی اهمیت بیشتری می‌یابد، یکی از این رویکردها را انتخاب کرد. زمانی که سازمان با یک تصمیم‌گیری کلیدی روبروست که در قبال آن باید تعهد بلندمدت داشته باشد و خطرپذیری یا شکست (ناپایداری) در تصمیم قابل‌قبول (قابل تحمل) نیست، از راهبرد پابرجا استفاده می‌شود. در این حالت سازمان می‌داند که تصمیمش به‌طور قطع بهینه نیست، اما این اطمینان وجود دارد که راهبرد انتخاب شده در قبال آینده‌های مختلف قابل‌قبول و پذیرفتنی است (لشکر بلوکی، ۱۳۹۱).

در شرایط عدم قطعیت، راهبردهای مختلفی پیش‌پای سازمان است و راهبرد پابرجا زمانی برای سازمان مفید است که مدیران سازمان با شرایط عدم قطعیت عمیق روبرو هستند و می‌خواهند تصمیم راهبردی بگیرند. این تصمیم قابلیت به‌تعویق افتادن ندارد (رویکرد انتخاب‌های حقیقی). همچنین قابلیت تقسیم‌بندی ندارد (رویکرد راهبرد مرحله‌ای) و همچنین نمی‌توان به‌صورت هم‌زمان چند راهبرد را به‌کار برد (رویکرد راهبردهای موازی و یا چندگانه). در چنین شرایطی مدیران محافظه‌کار راهبردی را برمی‌گزینند که پابرجا (استوار) باشد. به این معنی که در برابر تمام آینده‌های محتمل و ممکن عملکردی معقول و نه به‌طور قطع، بهینه داشته باشد (خدادادحسینی و همکاران، ۱۳۹۱).

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. رقابت در صنعت، برنامه‌ریزان را وادار می‌کند تا از راهبرد برون‌سپاری با دلایل رقابتی استفاده کنند. شناخت و واکنش به رفتارهای رقابتی برای هر شرکت موفق یک امر حیاتی است (رهنورد و سیف‌الهی، ۱۳۹۰). برون‌سپاری ابزار قدرتمندی است که در صورت استفاده درست می‌تواند موفقیت سازمان را در عرصه رقابت جهانی به همراه 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).

دراکر^۲ (۲۰۰۲) در ارتباط با برون‌سپاری و آثار آن می‌گوید: چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان‌های جهان فرداست. این بدان معنی است که دیگر الزامی نیست که شرکت‌های بزرگ تجاری، اداره‌های دولتی، بیمارستان‌ها و دانشگاه‌های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل مؤسسه‌ها به تشکیلاتی تبدیل می‌شوند که درآمدهای عالی و نتایج قابل‌اعتنایی را به دست می‌آورند؛ زیرا تنها بر فعالیت‌هایی تمرکز می‌کنند که به‌خاطر آنها مأموریت یافته‌اند، کارهایی را انجام می‌دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است. کارهایی را که به‌خوبی می‌شناسند و به ریزه‌کاری‌های آن آشنا هستند و به‌نسبت ارزش و اعتباری که دارند به انجام‌دهندگان آنها دستمزد و کارانه پرداخت می‌کنند؛ بقیه کارهای خدماتی اینگونه سازمان‌ها به نهادهای بیرونی واگذار می‌شود (برومند و کیخوانی‌موسی، ۱۳۹۰).

خدمات آماد و پشتیبانی

در حال حاضر در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان، به آماد و پشتیبانی توجه فزاینده‌ای می‌شود و این به دلیل جهانی شدن رقابت و توسعه پیچیدگی است. در اغلب اوقات محصولات در یک محل طراحی می‌شوند و مواد در محل دوم وجود دارند. سوارکردن قطعات ممکن است در محل سومی انجام شود؛ فروش در محل چهارم و خدمات پشتیبانی محصول در محل پنجم. با محاسبه ۲۵ درصد هزینه خرده‌فروشی، به‌طور متوسط، مدیریت آماد و پشتیبانی اثربخش به یک عامل اساسی در اندازه‌گیری موفقیت شرکت تبدیل شده است و بهبود قابل توجهی در کیفیت خدمات ارائه دهندگان خدمات آماد و پشتیبانی شخص سوم^۱ به وجود آمده است.

خدمات آماد و پشتیبانی در سازمان‌های دفاعی شامل خدمات عمومی پشتیبانی (خدمات حمل و نقل، خوراک، پوشاک، تدارکات امور آماد و پشتیبانی و...)، خدمات تخصصی آماد و پشتیبانی و زنجیره تأمین (خدمات پیش‌بینی، مدیریت سفارشات، کنترل موجودی، توزیع، انبارداری، تدارک و خرید، بسته‌بندی و...)، خدمات پشتیبانی نگهداری و تعمیر (تعمیر و اورهال سامانه‌ها، تأمین و نگهداری تجهیزات و...)، خدمات پشتیبانی ساخت و تولید (طراحی، سرهم کردن قطعات، نصب و ساخت محصول و...) و خدمات مشترک آماد و پشتیبانی دفاعی و تجاری (کنترل کیفیت، تست محصول، مسیریابی داخلی، بیمه باربری و...) می‌شود. استانداردها در خدمات آماد و پشتیبانی بدون شک ارتقاء یافته و عملیات کارا تر شده است. خدمات آماد و پشتیبانی نسبت به گذشته ماهرانه‌تر و تهاجمی‌تر بازاریابی می‌شوند.

پیشینه تحقیق

امیری (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی پابرجا به‌منظور کسب آمادگی جهت جذب و توسعه موفق فناوری دفاعی»، راهبردهای مؤثر بر توسعه فناوری دفاعی در آینده را استخراج و ارائه کرده است. پژوهشگر در این پژوهش عوامل تأثیرگذار بر رشد و توسعه

فناوری را احصاء و از طریق نظرسنجی از کارشناسان باتجربه و برنامه‌ریزان صنایع دفاعی، به‌روش دلفی، اقدام به استخراج عوامل مؤثر بر توانمندی درونی و شناسایی عوامل محیطی تأثیرگذار بر توسعه فناوری دفاعی و تعیین میزان اهمیت آنها کرده است. سپس به‌وسیله تکنیک سوات سایر راهبردهای رقابتی، اقتضایی، انطباقی و تدافعی مؤثر بر رشد و توسعه فناوری دفاعی آینده را تبیین و موقعیت صنعت دفاعی را به‌منظور به‌کارگیری مؤثرترین نوع راهبردها تحلیل کرده است.

قاسمی و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی راهبردهای کلی سند ملی انرژی کشور بر مبنای سناریوهای شورای جهانی انرژی و در چارچوب مفهوم راهبرد پابرجا پرداختند. بدین منظور ابتدا یک چارچوب سیاستی استاندارد و الزامات آن معرفی شد. سپس جهت تحقق چارچوب سیاستی مذکور در فضای جهانی متصور در هر سناریو راهبردهای پابرجا شناسایی شدند. براساس نتایج حاصل از بررسی راهبردها بر مبنای سناریوهای جهانی انرژی، فقط در حوزه تحقیق و توسعه راهبرد پابرجا تأیید شد.

شهبازی و کیانی فر (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «طراحی نوعی نظام خبره برای برون‌سپاری در سازمان‌های حاکمیتی»، چارچوبی منطقی برای تصمیم‌گیری برون‌سپاری توسعه داده‌اند. اهداف، شرایط اجتناب‌ناپذیر، الزامات، شرایط زمینه‌ای و شرایط تسهیل‌کننده مؤلفه‌های اساسی شناسایی شده در تصمیم‌گیری هستند.

لشکر بلوکی (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان «طراحی الگوی تدوین راهبرد پابرجا در شرایط عدم قطعیت با استفاده از الگوسازی ساختاری تفسیری» به طراحی الگوی تدوین راهبرد پابرجا پرداخته است. در این پژوهش، ابتدا فنون مختلف کاربردی در پابرجایی استخراج و سپس این فنون با الگوسازی ساختاری تفسیری ترکیب شده است. نتیجه الگوسازی اولیه، ورودی اقدام‌پژوهی شده و این الگو در یک سازمان انتخابی در فازهای اقدام، رصد و بازتاب، اجرا گردیده است. سپس مطلوبیت الگو با تکنیک گروه توافق جمع‌بندی و در نهایت، نتیجه پژوهش عبارت است از الگوی راهبرد پابرجا که یافته‌های مراحل رصد، بازتاب فردی و بازتاب جمعی آن را تأیید می‌کند.

خدادادحسینی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با «عنوان رویکردهای جایگزین طراحی راهبرد در شرایط عدم قطعیت»، با رویکرد تحلیلی - تطبیقی به مقایسه رویکرد پابرجایی در برابر دیدگاه‌ها و رویکردهای رقیب می‌پردازند و هشت رویکرد مختلف را برای برخورد با شرایط عدم قطعیت ارائه کرده‌اند.

ملکی‌فر (۱۳۸۵) طی پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی پابرجا در حوزه فناوری» بیان می‌دارد که بدون شک تحقق چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور در گرو دستیابی به برنامه‌ریزی پابرجا در حوزه فناوری است. برنامه‌ریزی‌هایی که در صورت تغییر شرایط نیز دوام و ثبات داشته باشند. کشور نیازمند سیاست‌هایی است که هر دولتی با هر طرز تفکری بتواند از آنها حمایت کرده و آنها را پیگیری کند.

یوان^۱ و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی در مورد تأثیر ویژگی‌های مبادله بر موفقیت برون‌سپاری آماد و پشتیبانی انجام دادند. هدف پژوهش، بررسی سازوکارهایی است که از طریق ویژگی‌های مبادلاتی (خصوصیات دارایی‌های تأمین‌کنندگان شخص ثالث و عدم قطعیت فناوریک آماد و پشتیبانی) بر موفقیت برون‌سپاری آماد و پشتیبانی تأثیر می‌گذارد. براساس نتایج این پژوهش، مدیریت ارشد نقش مهمی را به‌عنوان یک متغیر میانجی بر موفقیت برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی ایفا می‌کند. با این حال، چنین سازوکارهای میانجیگری تنها زمانی مفید است که جایگزین قابل اعتمادی برای تأمین‌کنندگان شخص ثالث در بازار موجود باشد. برای بررسی الگو پژوهش، داده‌ها از ۲۵۰ شرکت تولیدی در چین جمع‌آوری و مورد بحث قرار گرفته است.

ریوبن و ویر^۲ (۲۰۱۹) با بهره‌گیری از رویکرد پابرجایی، به تدوین راهبردهای پابرجا برای کاهش خطرپذیری‌های زنجیره تأمین دفاعی در هندوستان پرداخته‌اند. لازم به‌ذکر است که در این پژوهش از چرخه بهبود مستمر کیفیت دمنینگ (برنامه‌ریزی، اجرای آزمایشی، کنترل و اقدام) استفاده شده است.

سورابه^۱ (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای به بررسی تصمیم‌گیری برون‌سپاری در آماد و پشتیبانی معکوس براساس کارت امتیازی متوازن پایدار پرداخت. در این پژوهش از سه عامل راهبرد، فعالیت‌های اجرایی و اقتصادی برای تصمیم‌میزان برون‌سپاری استفاده شد. مطالعه پیشنهاد چارچوبی برای تصمیم‌گیری‌های برون‌سپاری در آماد و پشتیبانی معکوس با استفاده از رویکرد نظری گراف توسعه می‌دهد. توانایی رویکرد نظری گراف برای در نظر گرفتن وابستگی‌های متقابل و حفظ رابطه طبقاتی در میان ویژگی‌ها، این رویکرد را به یک رویکرد جذاب تبدیل می‌کند. با در نظر گرفتن ویژگی‌های کارت امتیازی متوازن، سازمان‌ها می‌توانند حتی پس از برون‌سپاری فعالیت‌های آماد و پشتیبانی معکوس، سهم خود را نسبت به پایداری تضمین کنند.

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 به‌دست آمده نشان داد که برون‌سپاری اثری مستقیم بر وابستگی منابع و کاهش هزینه‌های مبادله دارد. به‌علاوه یک وابستگی منفی و معنی‌دار بین هزینه مبادله و وابستگی منابع مشاهده شد.

لمپرت^۳ و همکاران (۲۰۰۳) چارچوبی را برای تحلیل سیاست بلندمدت معرفی می‌کنند که در آن روش‌های جدید تصمیم‌گیری پابرجا در یک مسئله نمونه تحلیل حساسیت اعمال شده و سودمندی آن به‌نمایش گذاشته شده است. در این چارچوب عوامل کلیدی موفقیت در تحلیل حساسیت بلندمدت عبارتند از: تمهید سبد بسیار بزرگی از سناریوها براساس توانمندی‌های مکمل انسان و رایانه؛ تولید راهبردهای آلترناتیو؛ جست‌وجوی راهبردهای پابرجا و انطباق‌پذیر ساختن راهبردها.

دوار (۲۰۰۲) با بهره‌گیری از روش برنامه‌ریزی بر پایه فرض، معتقد است در رویکرد متعارف به برنامه‌ریزی، افراد باید تلاش کنند که اطلاعات و داده‌های موجود را گردآوری کرده و سپس به کمک روش‌شناسی معتبر و تحلیل اطلاعات دقیق، یک آینده محتمل را

1. Saurabh
2. Yilmaz and Aykut
3. Lempert

توصیف کنند. اما چنین رویکردی قطعاً در مواجهه با آینده بلندمدت با مشکلات متعددی مواجه می‌شود؛ چرا که پیش‌بینی‌های این چینی درباره آینده بلندمدت، در معرض خطا و اشتباه است. هیچکس قادر نیست که همه عدم قطعیت‌های آینده را به خوبی شناخته و درباره وضعیت نهایی آنها نظر درستی را بیان کند. از این رو در مواجهه با آینده بلندمدت، اولین نکته‌ای که به اهمیت آن تأکید فراوان می‌شود، اذعان به چندگانگی آینده و ظهور سناریوهای بدیل و مختلف است. در این راستا، مبدعان برنامه‌ریزی بر پایه مفروضات پیشنهاد داده‌اند که بهترین مسیر برای شناخت سناریوهای متعدد، جست‌وجوی مفروضات زیربنایی برنامه‌های بلندمدت است. با استفاده از این تکنیک می‌توان مفروضات تصریحی و تلویحی راهبرد را احصاء کرد. سپس مفروضات آسیب‌پذیر و مبنایی را شناسایی کرد. سپس پابرجایی راهبردها را بر مبنای مفروضات آسیب‌پذیر مبنایی بررسی کرد و در صورت عدم پابرجایی آنها، اقدامات بیمه‌کننده و شکل‌دهنده و همچنین علایم هشداردهنده طراحی کرد.

سؤال‌های پژوهش

سؤال اصلی

چه راهبردهای پابرجایی در برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی در سازمان دفاعی مورد مطالعه می‌توان تدوین کرد؟

سؤال‌های فرعی

- ۱) عوامل قابلیت‌محور مؤثر بر پابرجایی راهبرد برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی در سازمان دفاعی مورد مطالعه کدام است؟
- ۲) مراحل تدوین راهبردهای پابرجای برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی در سازمان دفاعی مورد مطالعه در شرایط عدم قطعیت با رویکرد قابلیت‌محوری کدام است؟
- ۳) مختصات (جایگاه) سازمان دفاعی مورد مطالعه در شرایط عدم قطعیت محیطی و راهبردهای پابرجای برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی متناسب با آن چیست؟

روش پژوهش

این پژوهش تدوین راهبردهای پابرجای برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی در سازمان دفاعی مورد مطالعه پرداخته است. نوع تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد آمیخته (کمی و کیفی) و از نظر روش اکتشافی - پیمایشی است. برای گردآوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. ابتدا شاخص‌های قابلیت‌محور مؤثر بر برون‌سپاری به‌روش کیفی با استفاده از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و مطالعات اسنادی (منابع علمی مرتبط) شناسایی، پرسشنامه‌ای تنظیم و تحلیل عاملی اکتشافی روی این شاخص‌ها انجام شده است. سپس تحلیل عدم قطعیت، تحلیل صنعت و تحلیل راهبرد و در نهایت تحلیل پابرجایی صورت گرفته است.

شناسایی عدم قطعیت و مخاطره‌های اصلی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط و وزن‌دهی و امتیازدهی به آنها از طریق مصاحبه با خبرگان صورت گرفت و براساس آن نمودار عوامل داخلی و خارجی تشکیل و مورد تحلیل واقع و مختصات سازمان و راهبردهای متناسب مشخص شد. شناسایی و استخراج شاخص‌های پابرجایی، طراحی جدول شاخص‌گذاری و انتخاب راهبردهای پابرجای محوری و وزن‌دهی به آنها و تأیید راهبردهای پابرجای محوری نیز براساس نظر خبرگان انجام شد.

انتخاب منابع علمی به صورت قضاوتی و مشورت با خبرگان تخصصی بوده است. جامعه آماری مصاحبه، خبرگان و مدیران عالی و فرماندهان ارشد سازمان دفاعی مورد مطالعه هستند که ۹ نفر از آنها به روش قضاوتی انتخاب شدند. معیار انتخاب افراد نیز تجارب حرفه‌ای مرتبط، پیشینه تخصصی و مسئولیت‌های مهم و کلیدی مرتبط با موضوع تحقیق بود. جامعه آماری برای توزیع پرسشنامه کارشناسان، مدیران و فرماندهان حوزه آماد و پشتیبانی سازمان دفاعی مورد مطالعه هستند که براساس جدول مورگان ۱۶۹ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب و تعداد ۱۵۰ پرسشنامه تکمیل شده از آنها جمع‌آوری شد. برای تعیین اعتبار بخش کیفی پژوهش از روش اعتبار محتوا و روایی صوری و برای بخش کمی، از آزمون بارلت و شاخص کفایت نمونه کایزر، مایر و اولکین استفاده شد. برای بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج مندرج در جدول

(۱) بیانگر پایایی بالای پرسشنامه برای ۹ مؤلفه اصلی قابلیت‌محور مؤثر بر برون‌سپاری است. تحلیل محتوا، تحلیل عدم قطعیت، تحلیل صنعت، تحلیل راهبرد و تحلیل پابرجایی در بخش کیفی، با توجه به فیش‌برداری پژوهشگر در حین مصاحبه و بررسی منابع علمی به صورت دستی انجام شد و در بخش کمی برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از نرم‌افزار اس. پی. اس. و تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد.

جدول ۱) ضرایب آلفای کرونباخ مؤلفه‌های قابلیت‌محور مؤثر بر برون‌سپاری

مؤلفه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ	مؤلفه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت دانش	۰,۷۵۸	ساختار سازمانی	۰,۸۳۰
مدیریت های مالی	۰,۸۴۶	مدیریت کیفیت	۰,۸۰۲
سامانه اطلاعاتی و پشتیبانی	۰,۷۶۳	چابک‌سازی	۰,۸۱۴
ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان	۰,۷۰۵	مدیریت خطرپذیری	۰,۷۶۶
منبع‌یابی راهبردی	۰,۸۴۵		

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل اطلاعات ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان

جدول ۲) توزیع فراوانی نمونه بر حسب میزان سابقه کار

تحصیلات	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
کارشناسی	۶۰	۴۰	۴۰
کارشناسی ارشد	۷۰	۴۶,۷	۸۶,۷
دکتری	۲۰	۱۳,۳	۱۰۰
کل	۱۵۰	۱۰۰	-

طبق یافته‌های جداول (۲، ۳ و ۴) بیشترین فراوانی پاسخ‌دهندگان مربوط به افراد دارای سابقه کار ۲۶ تا ۳۰ سال با ۶۰ درصد و کمترین فراوانی مربوط به افراد دارای سابقه کار بیشتر از ۳۱ سال با ۱۰ درصد است. ۴۰ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس، ۴۶,۷ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۱۳,۳ درصد دارای مدرک دکترا بودند. یگان خدمتی (ب) با ۵۵ نفر و ۳۶,۷ درصد بیشترین پاسخ‌دهندگان را به خود

اختصاص داده است. یگان خدمتی بعدی از لحاظ فراوانی مربوط به ج است که ۲۳,۳ درصد از نمونه را به خود اختصاص داده است. گروه‌های بعدی به صورت مساوی با ۱۳,۳ درصد و ۲۰ نفر از اعضاء نمونه را تشکیل می‌دهند.

جدول ۳) توزیع فراوانی نمونه بر حسب تحصیلات

سابقه کار (سال)	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
۲۰ تا ۲۵ سال	۴۵	۳۰	۳۰
۲۶ تا ۳۰ سال	۹۰	۶۰	۹۰
۳۰ سال به بالاتر	۱۵	۱۰	۱۰۰
کل	۱۵۰	۱۰۰	-

جدول ۴) توزیع فراوانی بر حسب یگان خدمتی

یگان خدمتی	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
الف	۲۰	۱۳,۳	۱۳,۳
ب	۵۵	۳۶,۷	۵۰
ج	۳۵	۲۳,۳	۷۳
د	۲۰	۱۳,۳	۸۶
ه	۲۰	۱۳,۳	۱۰۰
کل	۱۵۰	۱۰۰	-

عوامل قابلیت محور مؤثر بر پابرجایی برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی برای شناسایی عوامل قابلیت محور مؤثر بر پابرجایی برون‌سپاری خدمات آماد 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 ۹ مؤلفه ساختار سازمانی؛ منبع‌یابی راهبردی؛ چابک‌سازی؛ مدیریت دانش؛ مدیریت های مالی؛ ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان؛ مدیریت کیفیت خدمات و تولیدات؛ مدیریت خطرپذیری و مدیریت اطلاعات آماد و پشتیبانی طبقه‌بندی و نام‌گذاری شدند (جدول ۵).

جدول 5) برخی از شاخص‌های شناسایی شده قابلیت‌محوری مؤثر بر پابرجایی برون‌سپاری خدمات

آماد و پشتیبانی

مؤلفه‌ها	برخی از شاخص‌های شناسایی شده مرتبط
مدیریت دانش	<p>حداکثرسازی اکتساب دانش و فناوری حاصل از شراکت راهبردی زنجیره تأمین توان نهفته در شبکه‌های برون‌سپاری مستندسازی جریان اطلاعاتی، محصولات و خدمات و... نسبت منافع به هزینه بازیابی دانش مدیریتی و فنی توزیع متناسب دانش در سطوح مختلف تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های متناسب این حوزه</p>
ساختار سازمانی	<p>تغییر ساختار سازمانی متناسب با راهبرد جدید مهندسی مجدد کل تدارکات حرفه‌ای‌سازی تخصصی سازمان تعیین فعالیت‌های محوری و غیرمحوری سازمان مجموعه‌سازی و ساختاربندی چندمنظوره توقف افزایش کمی سازمان و لزوم توجه به کیفی‌سازی نیروها ایجاد وابستگی بین منابع تأمین از طریق خرید سهام زنجیره تأمین (در صورت امکان و اخذ مجوزهای قانونی) برون‌سپاری مشروط با مدیریت داخلی یا خارجی</p>
مدیریت های مالی	<p>ساختار غیرمنعطف نظام مالی موجود رویکرد کاهش راهبردی هزینه‌های خدمات آماد و پشتیبانی محاسبه هزینه واقعی محصولات و خدمات و مقایسه آن با رقبای بیرونی بسیار پرهزینه و گران اداره شدن سازمان صرفه‌جویی حاصل از اجرای برون‌سپاری ارزش امنیت در اقتصاد هزینه فرصت‌ها سیاست‌های ابلاغی اقتصاد مقاومتی کاهش هزینه‌های پیدا و پنهان</p>
چابک‌سازی	<p>کوچک‌سازی دفاعی، کاهش تصدی‌گری دولت و خصوصی‌سازی آماد و پشتیبانی متمرکز برای ثبات آماد و پشتیبانی غیرمتمرکز جهت بحران‌ها کسب‌وکار چابک انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سازمان تعامل با شرکت‌های کوچک و متوسط مرتبط با دفاع</p>

مؤلفه‌ها	بخشی از شاخص‌های شناسایی شده مرتبط
منبع‌یابی راهبردی	<p>آزادسازی منابع برای اهداف مهم‌تر</p> <p>داشتن منابع تأمین چندگانه</p> <p>اعتبارسنجی و طبقه‌بندی منابع تأمین</p> <p>حامی‌سازی منابع تأمین</p> <p>قرار گرفتن در زنجیره‌های تأمین داخلی کشور</p> <p>حمایت‌های محلی منابع</p> <p>عدم پایبندی صنایع دفاعی به تعهدات قراردادی</p> <p>قابلیت اطمینان تأمین‌کنندگان و انعطاف‌پذیری آنها</p>
مدیریت خطرپذیری	<p>ارزیابی خطرپذیری امنیت اطلاعات نظامی</p> <p>ارزیابی خطرپذیری شاخص‌های مالی و اعتباری</p> <p>ارزیابی خطرپذیری تولید محصولات و خدمات منابع تأمین</p> <p>اعتبار بر پایه رفتار گذشته و اعتماد بر مبنای انتظارات از رفتار آینده</p> <p>حصول اطمینان از پیش‌خدمانی، قطعاتی و تجهیزاتی</p> <p>افزایش اطمینان از تحویل و ارائه به‌موقع خدمات و محصولات</p> <p>الزامات پشتیبانی در زمان بحران</p> <p>نسبت منافع به هزینه امنیت اطلاعات</p> <p>امنیت اطلاعات</p> <p>نگرانی نظام‌های نظارتی</p> <p>عدم اطمینان از آینده و ترس از بحران و جنگ</p> <p>حوادث و بلایای طبیعی</p> <p>شرایط اقتصادی، سیاسی، محیطی و...</p>
مدیریت کیفیت	<p>استفاده از تکنیک‌های مدیریت کیفیت</p> <p>کاهش نوسانات و ضایعات تولیدی و خدماتی</p> <p>بهبود مستمر خدمات و محصولات</p> <p>توسعه فرهنگ استانداردپذیری و مشارکت‌پذیری در ارائه خدمات</p> <p>ایجاد ارزش‌های راهبردی حاصل از کیفیت بالای خدمات و محصولات</p>
تعامل مؤثر با ذی‌نفعان	<p>تضمین منافع ذی‌نفعان</p> <p>روابط با تأمین‌کنندگان، فرماندهان، رقبا و شرکای بیرونی</p> <p>مدیریت ارتباط با مشتریان</p> <p>وحدت ملی</p> <p>اهتمام و اراده مسئولین جهت ارتباط با ذی‌نفعان</p>
مدیریت اطلاعات آمادی	<p>بهره‌گیری از نظام‌های اطلاعاتی مدیریت زنجیره تأمین</p> <p>یکپارچه‌سازی اطلاعات و ایجاد یک جامعه اطلاعاتی</p> <p>انتخاب راهبرد متناسب فناوری اطلاعاتی</p> <p>برنامه‌ریزی منابع بنگاه</p>

مؤلفه‌ها	برخی از شاخص‌های شناسایی شده مرتبط
	امنیت اطلاعات در پارادایم‌های جدید فناوری‌های اطلاعاتی

با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی، مؤلفه‌های مؤثر بر پابرجایی برون‌سپاری خدمات 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 (۶) مشاهده می‌شود، بیانگر کفایت نمونه برای تحلیل عاملی اکتشافی است.

جدول (۶) نتایج آزمون کفایت نمونه‌گیری

آزمون بارتلت		مقدار آماره KMO
سطح معنی‌داری (Sig)	آماره کای دو	
۰/۰۰۰	۳۹۴۱,۲۱۷	۰,۸۵۹

دسته اول با نظر خبرگان که شامل سه مؤلفه: ساختار سازمانی؛ منبع‌یابی راهبردی و چابک‌سازی است؛ عوامل ساختاری یا زمینه‌ای و یا سخت‌افزاری نام‌گذاری شد. دسته دوم که شامل شش مؤلفه: مدیریت دانش؛ مدیریت های مالی؛ ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان؛ مدیریت کیفیت خدمات و تولیدات؛ مدیریت خطرپذیری و مدیریت اطلاعات آماد و پشتیبانی است، عوامل توانمندساز یا نرم‌افزاری و یا عوامل حیاتی موفقیت نام‌گذاری شد (جدول (۷)).

جدول (۷) خروجی تحلیل عاملی اکتشافی

مؤلفه‌ها	سؤال یا شاخص‌ها	بار عاملی معنی‌دار اول	بار عاملی معنی‌دار دوم
ساختار سازمانی	۱		۰,۸۹۱
	۲۲		۰,۸۳۴
	۱۵		۰,۷۷۱
چابک‌سازی	۲		۰,۸۵۰
	۱۲		۰,۷۸۱
	۱۴		۰,۷۴۲
منبع‌یابی راهبردی	۱۹		۰,۹۲۵
	۱۱		۰,۸۳۷
	۱۸		۰,۷۱۹
مدیریت دانش	۱۷	۰,۹۳۷	

مؤلفه‌ها	سؤال یا شاخص‌ها	بار عاملی معنی‌دار اول	بار عاملی معنی‌دار دوم
مدیریت های مالی	۷	۰,۵۳۶	
	۵	۰,۷۱۶	
	۲۰	۰,۸۹۶	
	۲۷	۰,۷۷۱	
	۲۶	۰,۷۳۶	
مدیریت کیفیت	۲۴	۰,۸۱۹	
	۸	۰,۶۶۳	
	۶	۰,۷۵۸	
تعامل مؤثر با ذی‌نفعان	۲۵	۰,۷۵۸	
	۳	۰,۵۵۲	
	۱۰	۰,۶۲۵	
مدیریت خطرپذیری	۲۳	۰,۶۵۴	
	۴	۰,۶۱۳	
	۱۶	۰,۸۴۲	
مدیریت اطلاعات آماد و پشتیبانی	۲۱	۰,۶۴۹	
	۱۳	۰,۵۷۶	
	۹	۰,۵۵۲	

تحلیل خطرپذیری (عدم قطعیت)

تحلیل خطرپذیری یا عدم قطعیت، از ۴ مرحله تشکیل می‌شود، نخست، شناسایی مخاطرات یا خطرپذیری‌ها، دوم، ارزیابی احتمال خطرپذیری‌ها، سوم ارزیابی شدت پیامد آنها و چهارم، تخمین خطرپذیری براساس اطلاعات به دست آمده از مراحل قبل. به منظور شناسایی خطرپذیری‌ها (عدم قطعیت‌ها)، ابتدا محیط‌های دور و نزدیک سازمان تحلیل و با نظرخواهی از خبرگان، عدم قطعیت‌ها و خطرپذیری‌هایی که سازمان دفاعی مورد مطالعه را مورد تهدید قرار می‌دادند، شناسایی و استخراج و خطرپذیری‌هایی که بیشترین فراوانی و اهمیت را در محیط دور و نزدیک سازمان داشتند انتخاب شدند. در مرحله بعد به ارزیابی سطح خطرپذیری‌ها، شدت و احتمال پیامدهای آنها و تخمین میزان خطرپذیری‌ها براساس

اطلاعات به دست آمده از نظر خبرگان پرداخته شد و سرانجام میانگین این عوامل انتخاب و در جدول تحلیل عدم قطعیت درج شد (جدول ۸). سپس نحوه مدیریت خطرپذیری‌های احصایی با استفاده از ظرفیت تمام راهبردهای مخاطره، شامل راهبردهای انتقال، کاهش، پذیرش و اجتناب به عنوان بخشی از راهبردهای پابرجا تحلیل شد. در مراحل بعدی فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از این عدم قطعیت‌ها و متعاقب آن ملزومات و راهبردهای پابرجای قابلیت‌محور متناسب با این خطرپذیری‌ها استخراج و معرفی خواهند شد.

جدول ۸) جدول تحلیل مخاطره (عدم قطعیت)

نحوه مدیریت مخاطره (راهبرد مخاطره)	شرح و تحلیل مخاطره			عنوان مخاطره	
	میزان مخاطره	احتمال وقوع	شدت مخاطره		سطح مخاطره
از ظرفیت تمام راهبردهای خطرپذیری شامل انتقال، کاهش، پذیرش و اجتناب به عنوان بخشی از راهبردهای پابرجا باید استفاده شود.	خیلی زیاد	خیلی زیاد	خیلی زیاد	خیلی زیاد	عدم‌قرارگیری در شبکه زنجیره تأمین جهانی (عدم قطعیت حاصل از محیط خیلی دور)
از ظرفیت تمام راهبردهای خطرپذیری شامل انتقال، کاهش، پذیرش و اجتناب به عنوان بخشی از راهبردهای پابرجا باید استفاده شود.	خیلی زیاد	زیاد	زیاد	خیلی زیاد	اختلاف سطح طبقاتی بین سازمان و سایر نیروهای دفاعی (عدم قطعیت حاصل از محیط دور)
از ظرفیت تمام راهبردهای خطرپذیری شامل انتقال، کاهش، پذیرش و اجتناب به عنوان بخشی از راهبردهای پابرجا باید استفاده شود.	خیلی زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	تحریم‌ها، بحران و جنگ (عدم قطعیت حاصل از محیط خیلی دور، دور و نزدیک)
از ظرفیت تمام راهبردهای خطرپذیری شامل انتقال، کاهش، پذیرش و اجتناب به عنوان بخشی از راهبردهای پابرجا باید استفاده شود.	خیلی زیاد	زیاد	زیاد	متوسط	عدم تداوم و پایداری تأمین منابع تأمین (عدم قطعیت حاصل از محیط دور و نزدیک)

تحلیل صنعت دفاعی

با توجه به نمودار تحلیل صنعت 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 خدمات آماد و پشتیبانی) و اولویت‌بندی آنها از نظرات خبرگان استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی در جدول (۹) ارائه شده است.

جدول (۹) نتایج تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی

امتیاز	رتبه	وزن	عامل راهبردی	ردیف
۰,۲۸	۴	۰,۰۷	گسترده‌گی جغرافیایی نیروهای سازمان در سطح کشور و احاطه به استان‌های کشور	قوت ۱
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	همکاری مؤثر بین سازمانی در میان سازمان‌های دفاعی و صنعتی	قوت ۲
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	تعدد و تکثر فراوان تخصص‌های قابل واگذاری برون‌سپاری	قوت ۳
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	تأمین قطعی اعتبارات منابع تأمین در صورت انعقاد قرارداد	قوت ۴
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	قیمت و ارزش بالای قراردادهای سازمان	قوت ۵
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	دانش نهفته و توان بالقوه حاصل از اجرای عملیات سامانه‌های مختلف و بازخورد حاصل	قوت ۶
۰,۱۰	۲	۰,۰۵	فقدان راهبرد و اسناد بالادستی در حوزه برون‌سپاری	ضعف ۱
۰,۱۰	۲	۰,۰۵	عدم چابکی، لختی و روزمرگی نظام	ضعف ۲
۰,۱۰	۲	۰,۰۵	عدم توانایی کامل در اجرای مأموریت‌های محوله	ضعف ۳
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	عدم انعطاف ساختار سازمانی و مالی سازمان	ضعف ۴
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	کیفیت ضعیف ارائه خدمات و تولیدات و اتلاف شدید منابع	ضعف ۵
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	استهلاک بالای هزینه خدمات و تولیدات سازمان	ضعف ۶
۰,۰۲	۴	۰,۰۵	امکان حداکثرسازی اکتساب حاصل از ظرفیت‌های تولیدی و خدماتی ملی در سطح جهانی	فرصت ۱
۰,۰۲	۴	۰,۰۵	امکان مشارکت در بازار سرمایه بین‌المللی	فرصت ۲

رتبه	امتیاز	وزن	عامل راهبردی	ردیف
۴	۰,۲	۰,۰۵	جهانی شدن صنایع دفاعی داخلی و ارتقاء آنها تا سطح استانداردهای بین‌المللی	فرصت ۳
۴	۰,۲	۰,۰۵	امکان تجاری‌سازی صنایع دفاعی در سطح بین‌المللی حاصل از برون‌سپاری	فرصت ۴
۴	۰,۲	۰,۰۵	امکان استفاده از منابع تأمین در دسترس بین‌المللی	فرصت ۵
۴	۰,۲	۰,۰۵	راهبرد وحدت ملی (حمایت‌های محلی منابع)	فرصت ۶
۴	۰,۱۶	۰,۰۴	استفاده از تالار معاملات و خدمات سازمان و صنایع دفاعی	فرصت ۷
۲	۰,۱	۰,۰۵	انزوای صنایع دفاعی و کاهش قدرت ملی	تهدید ۱
۲	۰,۱	۰,۰۵	پیش‌بینی ناپذیری و گوناگونی ماهیت تهدیدهای جدید و مأموریت‌های نظامی	تهدید ۲
۲	۰,۱	۰,۰۵	عدم بهره‌گیری از منابع تأمین، منابع فناوری و دانش جهانی	تهدید ۳
۲	۰,۱	۰,۰۵	محدودیت‌های سازمانی ابلاغی دفاعی	تهدید ۴
۲	۰,۱	۰,۰۵	کاهش و عدم تخصیص اعتبارات سالیانه	تهدید ۵
۲	۰,۱	۰,۰۵	تحریم‌های مکرر، بحران، جنگ	تهدید ۶
۲	۰,۰۸	۰,۰۴	عقب‌ماندگی و عدم تطابق با ظهور پارادایم‌های جدید	تهدید ۷
۲	۰,۰۸	۰,۰۴	افزایش تورم سالیانه و نوسانات نرخ ارز	تهدید ۸

امتیاز نهایی عوامل داخلی برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی (قوت و ضعف)، براساس محاسبات نمودار عوامل داخلی، ۲,۷۳ است که این امتیاز بالاتر از حدنصاب ارزیابی عوامل داخلی (۲,۵) می‌باشد. این امر نشان‌دهنده توانمندی برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی در به‌کارگیری نقاط قوت و کاستن از اثرات نقاط ضعف داخلی می‌باشد. امتیاز نهایی عوامل خارجی برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی (فرصت‌ها و تهدیدها) ۲,۷۴ است که این امتیاز نیز از حدنصاب ارزیابی عوامل خارجی (۲,۵) بالاتر است. بنابراین موقعیت برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی، بخش بالا و سمت راست نمودار تحلیل صنعت بوده و راهبرد مناسب‌تر جهت برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی، راهبرد تهاجمی (استفاده حداکثر از فرصت‌های محیطی با استفاده از نقاط قوت موجود) است.

به‌کارگیری راهبردهای تهاجمی می‌تواند نسبت به سایر راهبردها، بیشترین اثرگذاری را در زمینه رشد و توسعه و پابرجایی برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی در سازمان دفاعی مورد مطالعه داشته باشد و باوجود اینکه از سایر راهبردها (پشتیبان، اقتضایی و جبران‌کننده) نیز لازم است استفاده شود، بیشترین میزان اثربخشی در زمینه دستیابی به اهداف برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی از طریق راهبردهای تهاجمی حاصل می‌گردد. تحلیل مخاطره و راهبردها در جدول (۱۰) ارائه شده است.

راهبردهای تهاجم محور

اجرای راهبرد تجارت مجدد و قرارگرفتن در زنجیره پیمانکاران جهانی از طریق خرید و تملک بخشی از سهام (در صورت امکان و اخذ مجوزهای قانونی) کارتل‌ها، تراست‌ها، کنسرسیوم‌ها، هلدینگ‌ها و شرکت‌های بین‌المللی زنجیره تأمین به‌واسطه تأمین اعتبارات سازمانی با برند تحت پوشش و منتفع شدن از منافع همیشگی آن (نقاط قوت ۲-۶؛ فرصت‌های ۱-۷).

به‌کارگیری راهبرد وحدت ملی با توجه به گستردگی جغرافیایی کامل سازمان دفاعی مورد مطالعه در سطح کشور و تخصیص طرح‌های برون‌سپاری به صنایع و منابع تأمین داخل کشور (نقاط قوت ۱-۶؛ فرصت‌های ۲، ۴ و ۵-۷).

راهبرد مردمی‌کردن دفاع در برابر تهدیدها با استفاده از گستردگی جغرافیایی سازمان دفاعی مورد مطالعه در سطح کشور و با محوریت حامی‌سازی منابع بومی در مشارکت راهبردی با منابع تأمین محلی (نقاط قوت ۱-۶؛ فرصت‌های ۵-۷).

اجرای راهبرد محوری هسته کوچک دانا (به‌عنوان نهاد کارفرمایی دانش‌بنیان) و شبکه بزرگ توانا (به‌عنوان نهاد تأمین‌کننده توانمند) در داخل و خارج کشور در جهت احصاء بالاترین اکتساب آماد و پشتیبانی (نقاط قوت ۱-۶؛ فرصت‌های ۱-۷).

راهبردهای تهاجمی پشتیبان، اقتضایی و جبران‌کننده

تجاری‌سازی دانش نهفته و توان بالقوه نیروهای سازمان حاصل از اجرای طرح‌های برون‌سپاری (نقاط قوت ۲-۴ و ۶؛ فرصت‌های ۱-۷).

دستیابی به درآمد و اقتصاد مبتنی بر فناوری، نوآوری و دانش حاصل از ایجاد

ارزش‌های راهبردی ناشی از مشارکت راهبردی با منابع تأمین منطقه‌ای و بین‌المللی (نقاط قوت ۲-۶؛ فرصت‌های ۱-۷).

تأسیس تالار معاملاتی و بازار سرمایه نیروهای داخلی سازمان در صورت امکان و اخذ مجوزهای قانونی با توجه به تعدد و تکثر فراوان تخصص‌های قابل‌برون‌سپاری به‌منظور استفاده از ظرفیت‌های متقابل (نقاط قوت ۲-۶؛ فرصت‌های ۱-۷).

خرید و تملک بخشی از سهام سازمان‌ها و شرکت‌های زنجیره تأمین داخلی (در صورت امکان و اخذ مجوزهای قانونی) از طریق تأمین اعتبارات سازمانی با برند سازمان یا برند تحت پوشش در جهت حفظ، حمایت و پشتیبانی همیشگی منابع تأمین (نقاط قوت ۲، ۴ و ۵؛ فرصت‌های ۱، ۴-۷).

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 طرح‌ها (نقاط قوت ۱-۶؛ فرصت‌های ۱-۷).

بهره‌گیری از تجربه‌ها و الگوهای اجرایی موفق برون‌سپاری سازمان‌های هم‌تراز با توجه به تکثر تخصص‌های قابل واگذاری در سازمان در جهت احصاء بالاترین اکتساب آماد و پشتیبانی (نقاط قوت ۲-۶؛ فرصت‌های ۱-۷).

بهره‌گیری از کثرت طرح‌ها و ارزش بالای قراردادهای راهبردی و کلان سازمان در جهت تعریف طرح‌های برون‌سپاری جذاب در بازار سرمایه بین‌المللی (نقاط قوت ۴ و ۵؛ فرصت‌های ۱-۷).

راهبردهای اقتضایی یا تنوع

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 (نقاط قوت ۱-۶؛ تهدیدها ۱-۴، ۶ و ۷).

بهره‌مندی از جذابیت اعتبارات نقدی در تحرک و به‌کارگیری منابع تأمین راهبردی داخلی در سطح کشور به‌منظور جبران بخشی از تبعات عدم‌قرارگیری در زنجیره تأمین

جهانی (نقاط قوت ۴ و ۵؛ تهدیدها ۱، ۳، ۴، ۶ و ۸).

راهبردهای بازنگری یا انطباقی

استفاده از سیاست‌ها و استانداردهای مالی، فنی و مهندسی و... حاصل از مشارکت جهانی در جهت طراحی و تعریف نظام‌ها و ابزارهای مالی و پشتیبانی و بالا بردن سطح استانداردهای سازمان و کشور در حوزه‌های مختلف (نقاط ضعف ۱-۶؛ فرصت‌ها ۱-۵).
افزایش بازدهی، بهره‌وری، چالاکی و سرعت طرح‌های سازمان از طریق سرمایه‌گذاری و مشارکت در زنجیره تأمین خارجی (نقاط ضعف ۲-۶؛ فرصت‌ها ۱-۵ و ۷).
انجام کامل کلیه مأموریت‌های محوله سازمان بدون وقفه از طریق پشتیبانی حاصل از اجرای راهبرد تجارت مجدد (نقاط ضعف ۲-۶؛ فرصت‌ها ۱-۷).

راهبردهای تدافعی

رهاسازی و سبک‌سازی آمد و پشتیبانی یگان‌های سازمان از قید نظام‌ها و سامانه‌های قدیمی غیرمعارف (نقاط ضعف ۲، ۳، ۵ و ۶؛ تهدیدها ۱-۳، ۵ و ۷).
کاهش خرید سامانه‌های متنوع غیرهمراستا با سامانه‌های دپوی قبلی (نقاط ضعف ۲-۶؛ تهدیدها ۳ و ۷).

سیاست (رویکرد) افزایش تعداد و حجم طرح‌های برون‌سپاری سازمان به‌منظور دستیابی به چابکی و جبران کاهش اعتبارات سالیانه و حفظ توان انجام مأموریت‌های ابلاغی (نقاط ضعف ۲-۴؛ تهدیدها ۳، ۵ و ۸).

تعریف، طراحی و اجرای طرح‌های درآمدزایی داخلی در سطح سازمان به‌منظور جبران کاهش اعتبارات و جلوگیری از توقف مأموریت‌های تعریف‌شده (نقاط ضعف ۳ و ۴؛ تهدیدها ۵، ۷ و ۸).

پیش‌بینی و ایجاد ذخیره‌های احتیاطی و راهبردی متنوع مالی، اعتباری، قطعاتی و... طی سالیان مختلف به‌منظور جلوگیری از وقفه‌های عملیاتی در شرایط بحران (نقاط ضعف ۳، ۵ و ۶؛ تهدیدها ۱، ۲، ۶ و ۷).

جدول ۱۰) جدول تحلیل مخاطره- راهبرد

عنوان خطر پذیری (عدم قطعیت)	راهبرد خطر پذیری	ملزومات	نتیجه مورد انتظار
قرار نگرفتن در شبکه زنجیره تأمین جهانی	از ظرفیت تمام راهبردهای خطرپذیری شامل انتقال، کاهش، پذیرش و اجتناب به عنوان بخشی از راهبردهای پابرجا باید استفاده شود.	اجرای راهبرد تجارت مجدد عضویت کشور در سازمان تجارت جهانی مشارکت در بازار سرمایه بین‌المللی تجاری‌سازی صنایع دفاعی قرارگرفتن در زنجیره پیمانکاران جهانی	کاهش خطرپذیری حفظ و کارآمدی نظام اقتصادی و سیاسی کشور افزایش تولید ناخالص داخلی و ملی کشور پیشرفت و توسعه همه‌جانبه کشور
اختلاف سطح طبقاتی بین سازمان و سایر نیروهای دفاعی		به‌کارگیری راهبرد وحدت ملی تخصیص طرح‌های برون‌سپاری به صنایع داخلی کشور سیاست ادغام با رقبا خوشنام‌سازی برند سازمان	کاهش خطرپذیری اثبات اثربخشی موجودیت سازمان به‌عنوان یک سازمان راهبردی
تحریم‌ها، بحران و جنگ		راهبرد مردمی کردن دفاع	کاهش خطرپذیری امکان افزایش تداوم عملیات
عدم‌تداوم و پایداری تأمین منابع تأمین		اجرای راهبرد محوری هسته کوچک دانا و شبکه بزرگ توانا	تعدیل خطرپذیری اطمینان از تأمین پشتیبانی همه‌جانبه انجام کامل مأموریت‌های ابلاغی

تحلیل پابرجایی

در مرحله پایانی و پس از احصاء راهبردها و شاخص‌های پابرجایی، جدول تحلیل پابرجایی تشکیل و راهبردهای احصا شده به تناسب عدم قطعیت‌ها مورد آزمون واقع شد و

پابرجایی راهبردها از نظر خبرگان تأیید و اولویت‌بندی آنها مشخص شد (جدول ۱۱).

جدول ۱۱) تحلیل پابرجایی

مخاطره ۱	مخاطره ۲	مخاطره ۳	مخاطره ۴	راهبرد ۱	راهبرد ۲	راهبرد ۳	راهبرد ۴
وزن شاخص‌ها شاخص‌های پابرجایی	تحلیل ذی‌نفعان همسویی با اهداف و دکرین سازمان انطباق پذیری عملکرد خوب روی دامنه گسترده‌ای از آینده‌های ممکن وجود اقدامات اجرایی جایگزین برای اجرای راهبرد	تحلیل عدم قطعیت تحلیل حساسیت راهبرد به	عدم تداوم و پایداری تأمین منابع تأمین	۹	۸	۷۲	۸۱
				۸	۷	۷۲	۶۴
				۸	۷	۶۴	۵۶
				۸	۷	۶۴	۵۶
				۸	۷	۶۴	۵۶
				۸	۷	۶۴	۵۶
				۸	۷	۶۴	۵۶
				۸	۷	۶۴	۵۶
				۸	۷	۶۴	۵۶
				۸	۷	۶۴	۵۶
تجارت مجدد	اختلاف سطح طبقاتی بین سازمان و سایر نیروهای دفاعی	تحریم‌ها، بحران و جنگ	مردمی کردن دفاع	۹	۷	۷۲	۸۱
				۸	۶	۷۲	۶۴
				۸	۶	۷۲	۶۴
				۸	۶	۷۲	۶۴
				۸	۶	۷۲	۶۴
				۸	۶	۷۲	۶۴
				۸	۶	۷۲	۶۴
				۸	۶	۷۲	۶۴
				۸	۶	۷۲	۶۴
				۸	۶	۷۲	۶۴
تجزیه و تحلیل	تجزیه و تحلیل	تجزیه و تحلیل	تجزیه و تحلیل	۹	۷	۷۲	۸۱
				۸	۶	۷۲	۶۴
				۸	۶	۷۲	۶۴
				۸	۶	۷۲	۶۴
				۸	۶	۷۲	۶۴
				۸	۶	۷۲	۶۴
				۸	۶	۷۲	۶۴
				۸	۶	۷۲	۶۴
				۸	۶	۷۲	۶۴
				۸	۶	۷۲	۶۴

									شرایط محیطی
۵۶	۷	۵۶	۷	۵۶	۷	۷۲	۹	۸	محاسبه تأسف
۵۶	۷	۶۴	۸	۶۴	۸	۶۴	۸	۸	تحلیل پیامدهای مطلوب و نامطلوب راهبرد
۴۹	۷	۵۶	۸	۵۶	۸	۵۶	۸	۷	تحلیل رخداد خطا و شکست در اجرای راهبرد
۵۶	۷	۶۴	۸	۶۴	۸	۷۲	۹	۸	عدم تغییر مفروضات زیربنایی راهبرد
۶۱۵	۷۷	۶۶۸	۸۴	۶۷۷	۸۵	۷۳۱	۹۱		نتیجه ارزیابی

یافته‌ها

در پاسخ سؤال اول پژوهش، عوامل قابلیت‌محور مؤثر بر پابرجایی برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی در سازمان دفاعی مورد مطالعه، ساختار سازمانی، منبع‌یابی راهبردی، چابک‌سازی، مدیریت دانش، مدیریت های مالی، ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان، مدیریت کیفیت خدمات و تولیدات، مدیریت خطرپذیری و مدیریت اطلاعات آماد و پشتیبانی شناسایی شدند.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، تدوین راهبردهای پابرجا در شرایط عدم قطعیت با رویکرد قابلیت‌محوری، با انجام ۶ تحلیل به‌انجام رسید. بدینگونه که خروجی هر تحلیل به عنوان ورودی تحلیل بعدی مورد استفاده قرار گرفت. در ابتدا، عوامل قابلیت‌محور مؤثر بر پابرجایی برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی در ۹ عامل شناسایی شدند و سپس عوامل، مورد تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفته و نتیجه آن، قرارگیری آنها در دو دسته عوامل

ساختاری و عوامل توانمندساز بود. سپس تحلیل عدم قطعیت انجام و عدم قطعیت‌های اساسی سازمان شناسایی و بر مبنای این دو تحلیل، تحلیل صنعت انجام گرفت. فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های سازمان مشخص شد و متعاقب آن با امتیازدهی خبرگان نمودار تجزیه تحلیل عوامل راهبردی تشکیل گردید و مختصات سازمان در ربع اول شناسایی و بر مبنای آن تحلیل راهبرد انجام و راهبردهای محوری پابرجای موردنظر احصاء و تدوین شد و سرانجام در مرحله پایانی با شناسایی و احصاء شاخص‌های پابرجایی، راهبردهای پابرجای برون‌سپاری خدمات لجستیکی در سازمان دفاعی مورد مطالعه شناسایی و اولویت‌بندی شدند.

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش، امتیاز نهایی عوامل داخلی برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی، ۲,۷۳ و امتیاز نهایی عوامل خارجی برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی ۲,۷۴ محاسبه شد. بنابراین موقعیت برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی، بخش بالا و سمت راست نمودار تحلیل صنعت بوده و راهبرد مناسب‌تر جهت برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی، راهبرد تهاجمی است.

در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، ۴ راهبرد به‌عنوان راهبردهای پابرجای محوری به‌شرح زیر انتخاب شدند.

۱) اجرای راهبرد تجارت مجدد و قرارگرفتن در زنجیره پیمانکاران جهانی از طریق خرید و تملک بخشی از سهام کارتل‌ها، تراست‌ها، کنسرسیوم‌ها، هلدینگ‌ها و شرکت‌های بین‌المللی زنجیره تأمین (در صورت امکان و اخذ مجوزهای قانونی) به‌واسطه تأمین اعتبارات سازمانی با برند تحت پوشش و منتفع شدن از منافع همیشگی آن.

۲) به‌کارگیری راهبرد وحدت ملی با توجه به گستردگی جغرافیایی کامل نیروهای سازمان دفاعی مورد مطالعه در سطح کشور و تخصیص طرح‌های برون‌سپاری به صنایع و منابع تأمین داخل کشور.

۳) راهبرد مردمی کردن دفاع در برابر تهدیدها با استفاده از گستردگی جغرافیایی سازمان دفاعی مورد مطالعه در سطح کشور با محوریت حامی‌سازی منابع بومی در مشارکت راهبردی با منابع تأمین محلی.

۴) اجرای راهبرد محوری هسته کوچک دانا و شبکه بزرگ توانا در داخل و خارج کشور در جهت احصاء بالاترین اکتساب آماد و پشتیبانی.

پیشنهادها

پیشنهادهای سازمانی

- ۱) لزوم بازنگری در دکترین دفاعی کشور با توجه به محیط سریع و پیچیده و ظهور پارادایم‌های جدید و هوشمندسازی آن.
- ۲) ضرورت نگارش و تدوین آیین‌نامه برون‌سپاری سازمان دفاعی مورد مطالعه حسب تحلیل‌های استاندارد و ابلاغ آن به کلیه یگان‌ها در سطح کشور.
- ۳) تأسیس تالار معاملاتی سازمان دفاعی مورد مطالعه با توجه به تعدد و تکثر فراوان تخصص‌های قابل برون‌سپاری و وجود زیرساخت‌های قابل قبول به‌منظور استفاده از ظرفیت‌های متقابل.
- ۴) استفاده حداکثری از جذب اعتبارات دفاعی به‌منظور افزایش سطح درخواست اعتبارات جدید از سامانه دفاعی حسب پویایی حاصل از اتمام سریع طرح‌های برون‌سپاری شده (راهبرد افزایش گردش قراردادهای مکمل همگون و همگرا).
- ۵) برگزاری جلسات توجیهی منظم با تأمین‌کنندگان و تبیین نقش آنها در چرخه پشتیبانی سامانه‌های سازمان مورد مطالعه برای اینکه تأمین‌کنندگان جایگاه اصلی خود را در زنجیره تأمین سازمان بشناسند و اثرات منفی ناشی از عدم انجام تعهدات خود را به‌وضوح مشاهده کنند.
- ۶) برون‌سپاری از سوی افراد متخصص انجام شده و از مشورت با مشاوران تخصصی مانند مشاوران مالی، حقوقی و پیمانکاری و... استفاده شود.
- ۷) برون‌سپاری در سازمان مورد مطالعه به‌شکل تدریجی و آزمایشی و در ابتدا در حوزه امور خدماتی، پشتیبانی و رفاهی انجام شده و سپس در سایر حوزه‌ها توسعه و تعمیم یابد.
- ۸) در انتخاب تأمین‌کننده، از تصمیم‌گیری صرف، بر مبنای شاخص هزینه خودداری شده و مجموعه‌ای از عوامل پابرجایی شامل اعتماد، اعتبار، روابط بلندمدت، کیفیت، انعطاف‌پذیری، تعهد و... مورد توجه قرار گیرد.

۹) تغییر رویکرد اداره سازمان و یگان‌های آن از مصرفی و منبع‌محوری به سمت استفاده از رویکرد اقتصاد مبتنی بر نوآوری و دانش.

۱۰) تجاری‌سازی دانش نهفته و توان بالقوه حاصل از اجرای طرح‌های برون‌سپاری نیروهای سازمان مورد مطالعه.

پیشنهاد‌های مبتنی بر تحلیل راهبرد

۱) تمام راهبردهای احصاء شده در این پژوهش می‌توانند با توجه به ملزومات، به‌عنوان پیشنهاد مطرح شوند.

۲) الگوی تحلیل ارائه شده در این پژوهش، در زمینه تحلیل شرایط کنونی و آینده سازمان به‌منظور تدوین راهبردهای دفاعی مورد استفاده قرار گیرد.

۳) تحلیل صنعت صورت گرفته از طریق الگوی ارائه شده، نقاط ضعف و تهدیدهای احتمالی آینده را مشخص کرده و مواردی را که باید درباره آنها اقدامات فوری صورت گیرد، به برنامه‌ریزان یادآوری می‌کند.

پیشنهاد‌های مبتنی بر تحلیل پابرجایی

۱) مشارکت در بازار سرمایه بین‌المللی، تجاری‌سازی صنایع دفاعی و قرارگرفتن در زنجیره پیمانکاران جهانی.

۲) با توجه به اینکه پیش‌بینی تمامی وقایع و احتمالات آینده بسیار سخت و تا حدودی غیرممکن است، ضروری است تا توانمندی‌هایی را دنبال کرد که بتوانند در مقابل هرگونه تغییرات پاسخگوی نیازها باشند. بنابراین مناسب‌ترین راه در زمینه برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی، انجام برنامه‌ریزی پابرجا جهت دستیابی به قابلیت‌های محوری است.

۳) شناخت عوامل ساختاری و توانمندساز و برنامه‌ریزی جهت به‌کارگیری بهینه عوامل، سازمان را به سمت کسب قابلیت‌های محوری پایدار هدایت می‌کند.

۴) توجه به وزن و اندازه اثرگذاری عوامل ساختاری و توانمندساز بر ایجاد قابلیت‌های محوری و میزان تأثیرات متقابل سایر عوامل بر یکدیگر، نحوه استفاده و به‌کارگیری منابع

سازمان را مشخص می‌کند.

پیشنهادهای پژوهشی

به‌کارگیری برنامه‌ریزی پابرجا در جهت شناسایی و تدوین راهبردهای پابرجا برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی بر مبنای رویکرد قابلیت‌محوری؛ ارائه یک جواب مشخص به یک مسأله واقعی سازمان دفاعی مورد مطالعه؛ پیش بردن ادبیات مربوط به پابرجایی و ارائه روشی برای استخراج راهبردهای پابرجا با رویکرد قابلیت‌محوری از وجوه تمایز و نوآوری این پژوهش است.

آشنایی محدود نیروها و مدیران مربوط با مفاهیم و فنون مرتبط با پابرجایی، زمان ناکافی برای ارزیابی راهبردهای پابرجای احصا شده در عمل و محرمانه بودن برخی از اطلاعات آماد و پشتیبانی دفاعی برخی از محدودیت‌های پژوهش است.

بر اساس وجوه تمایز و محدودیت‌های پژوهش، پیشنهادهای پژوهشی زیر ارائه می‌شود.
(۱) برون‌سپاری در امور مربوط به وظایف ذاتی سازمان‌های نظامی مورد بررسی قرار گرفته و مطالعه تطبیقی در خصوص تجربه سایر کشورها در برون‌سپاری وظایف نظامی انجام شود.

(۲) از اصول و مبانی آینده‌پژوهی در زمینه انجام برنامه‌ریزی‌های راهبردی و فراهم کردن زمینه تدوین صحیح راهبردها، استفاده شود.

(۳) از روش معرفی شده در این پژوهش برای تدوین راهبردهای پابرجا در موضوعات غیر از برون‌سپاری خدمات آماد و پشتیبانی و یا سایر سازمان‌های دفاعی و غیردفاعی استفاده شود.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- آیرس، جیمز (۱۳۹۱)، راهنمای مدیریت زنجیره تأمین (ابراهیم، تیموری و اشکان، حافظ الکتاب، مترجمان)، تهران: انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران.
- امیری، حسن (۱۳۹۷)، برنامه‌ریزی پابرجا به منظور کسب آمادگی جهت جذب و توسعه موفق فناوری دفاعی، *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، ۴ (۴)، ۹۳-۱۱۶.
- برومند، زهرا و کیخوانی موسی، شیرین (۱۳۹۰)، برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی شرکت‌ها. *فصلنامه مدیریت کسب‌وکار*، ۲ (۷)، ۳۷-۶۰.
- خدادادحسینی، سید حمید؛ لشکر بلوکی، مجتبی؛ فرخی، فاطمه (۱۳۹۱)، رویکردهای جایگزین طراحی راهبرد در شرایط عدم قطعیت، رویکرد تحلیلی- تطبیقی، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۵ (۱۸)، ۵۵-۶۱.
- دوار، جیمز (۲۰۰۲)، برنامه‌ریزی پابرجا با بهره‌گیری از روش برنامه‌ریزی برپایه فرض (وحید، وحیدی مطلق، مترجم)، تهران: انتشارات مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- رهنورد، فرج اله و سیف‌الهی، علی‌بابا (۱۳۹۰)، مدیریت برون‌سپاری، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- سنگه، پیتر (۱۳۸۸)، برنامه‌ریزی پابرجا: برنامه‌ریزی در شرایط عدم قطعیت عمیق بر پایه سناریو (زیرنظر عبدالرضا، عالی‌زاده، مترجمان)، تهران: انتشارات هنر رسانه اردیبهشت.
- شهبازی، میثم و کیانی‌فر، فرهاد (۱۳۹۵)، طراحی نوعی نظام خبره برای برون‌سپاری در سازمان‌های حاکمیتی، *مجله مدیریت فناوری اطلاعات*، ۳ (۳)، ۵۷۶-۵۹۰.
- قاسمی، عبدالرسول؛ تکلیف، عاطفه؛ محمدی، تیمور؛ محمدیان، فرشته (۱۳۹۶)، تحلیل راهبردهای انرژی ایران در افق ۱۴۲۰ در چارچوب سناریوهای جهانی انرژی، *پژوهشنامه اقتصاد انرژی ایران*، ۲۴ (۲۴)، ۸۹-۱۲۱.
- قاضی‌زاده‌فرد، سیدضیال‌الدین و اتابکی، محمدسعید (۱۳۹۱)، معرفی الگوی برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، ۱۰ (۳۹).
- لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۱)، طراحی الگوی تدوین راهبرد پابرجا در شرایط عدم قطعیت با استفاده از الگوسازی 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 الگوی راهبرد پابرجا با استفاده از رویکرد ترکیبی، *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۶ (۲)، ۱۲۱-۱۵۱.
- لمپرت، رابرت و همکاران (۱۳۸۵)، *برنامه‌ریزی پابرجا برای یک قرن* (وحید، وحیدی مطلق، مترجم)، تهران: انتشارات اندیشکده صنعت و فناوری (آصف)، سال چاپ اثر اصلی ۲۰۰۳.
- ملکی فر، عقیل (۱۳۸۵)، *برنامه‌ریزی پابرجا در حوزه فناوری، فصلنامه توسعه فناوری*، ۴ (۱۰)، ۲۸-۳۲.
- مؤسسه آمادگران (۱۳۹۱)، *لزوم تدوین سند راهبردی جهت توسعه آماد و پشتیبانی در کشور*، گروه پژوهش‌های آماد و پشتیبانی و زنجیره تأمین، برگرفته از سایت انجمن آماد و پشتیبانی و زنجیره تأمین www.ilscs.ir.

ب. منابع انگلیسی

- Drucker, P. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard business Review*, 80 (2), 70- 77.
- 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.

