



ارزیابی وضعیت دوستوانی زنجیره تأمین در آماد یک سازمان نظامی-انتظامی؛ ص ۵۷-۷۳

محمد باقری منش^۱، حسین فتح آبادی^۲، بیژن ساعدی^۳

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۳۱

چکیده

دوستوانی ضرورتی است که زنجیره تأمین سازمان‌ها را توانمند می‌کند که بهتر خود را با تغییرات محیطی کسب‌وکاری هماهنگ کنند. پژوهش حاضر باهدف ارزیابی وضعیت دوستوانی زنجیره تأمین در آماد یک سازمان نظامی-انتظامی انجام شده است. این تحقیق از حیث هدف، یک تحقیق کاربردی و از جهت نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی به شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده فرماندهان و مدیران یکی از سازمان‌های دفاعی مستقر در استان تهران به تعداد ۱۱۰ نفر می‌باشد که استفاده از فرمول کوکران ۸۵ نفر به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه دوستوانی زنجیره تأمین وامبا و همکاران که شامل دو بعد چابکی و انطباق‌پذیری می‌باشد مطابق با اهداف، وظایف و رسالت سازمان هدف اصلاح و بازنگری گردید. روایی پرسشنامه‌ها بر اساس نظرات خبرگان و پایایی آن‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. در تحلیل داده‌ها با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون پارامتریک (تی‌تک‌نمونه) استفاده شده است. نتایج آزمون فرضیات پژوهش نشان می‌دهد آماد سازمان مورد مطالعه دارای دوستوانی قابل قبولی می‌باشد.

واژگان کلیدی: دوستوانی، زنجیره تأمین، آماد، سازمان نظامی-انتظامی

۱ کارشناس ارشد مدیریت آماد، دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص)، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) / m.baqerimanesht@gmail.com

۲ دکتری پژوهش عملیاتی، عضو هیات علمی دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص). / fu_jece@yahoo.com

۳ کارشناس ارشد مدیریت امور دفاعی، مدرس دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص). / saedi.3343@gmail.com

دوستوانی زنجیره تأمین^۱ یکی از ویژگی‌های مهم زنجیره تأمین بوده که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا اثرات منفی اختلالات زنجیره تأمین را کاهش داده تا از این طریق کارایی را افزایش دهند (وامبا^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع، نمی‌توان از دوستوانی در زنجیره تأمین به‌عنوان یک انتخاب یاد کرد، بلکه ضرورتی است که زنجیره تأمین سازمان‌ها را توانمند می‌کند که بهتر خود را با تغییرات محیطی کسب‌وکاری هماهنگ کنند. دوستوانی در زنجیره تأمین به این معنی است که سازمان به‌خوبی توانسته بین دو رویکرد، تعادل ایجاد کرده و از کلیه فرصت‌های سازمانی با فرآیندهای مناسب استاندارد شده نهایت بهره را ببرد (جانی^۳ و همکاران، ۲۰۱۳).

به نظر می‌رسد هنگامی تعادل یا همان دوستوانی در کلیه فرآیندهای زنجیره تأمین ایجاد می‌شود که سازمان به‌خوبی به این ادراک دست یابد که هم استفاده از منابع درون‌سازمانی برای توسعه، ضروری است و هم شناخت تغییرات محیطی باید برای بهبود عملکرد در زنجیره تأمین به کار گرفته شود (پاتل^۴ و همکاران، ۲۰۱۲). استفاده هم‌زمان از منابع درونی و بیرونی می‌تواند منجر به بهبود شناخت و دید سیستمی در سازمان برای شناخت فرصت‌ها شود (ماتوس^۵، ۲۰۱۵). در این میان با توجه به مخاطرات و تهدیدات امنیتی و نیز تحریم‌هایی پیش روی نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران فرماندهی معظم کل قوا در قالب سیاست‌های کلی خودکفایی دفاعی و امنیتی و نیز فرمایشات ضرورت ظهور، رشد و نهادینه‌سازی دوستوانی سازمانی در نیروهای مسلح و صنایع وابسته به آن را تبیین نموده‌اند (کاویانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۹۶).

همچنین در سازمان‌های دفاعی، مدیران آمادوپشتیبانی به دنبال تحقق فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده برای پشتیبانی از واحدهای تحت پوشش هستند، به دلیل ارتباط و تعامل سازمان‌های آمادی با محیط‌های داخلی و خارجی، تغییرات و عوامل محیطی بر روی فرایندهای آمادوپشتیبانی تأثیرگذار بوده که اندازه‌گیری این تأثیرها در سطح راهبردی ملموس‌تر است. تحقق به‌موقع برنامه‌های آمادی، مستلزم پیش‌بینی، ارزیابی و واپایش عواملی است که تأثیر عمده‌ای روی موفقیت مأموریت‌های آمادی در خدمات‌رسانی به واحدهای پشتیبانی شونده دارد (عیسایی، بی‌طرف، ۱۳۹۲: ۱۶۱)، بنابراین ارزیابی دوستوانی زنجیره تأمین می‌تواند امری مهم در تحقق این موضوع باشد.

1. supply chain ambidexterity
2. Wamba
3. Junni
4. Patel
5. Matthews

ارزیابی دوستوانی زنجیره تأمین ابزاری است که می‌تواند سیستم آمازون و پشتیبانی سازمان‌های دفاعی را به سوی حوزه‌هایی که به توجه بیشتری نیاز دارند هدایت نماید ولی تاکنون تحقیقی در خصوص ارزیابی وضعیت دوستوانی در سازمان مورد مطالعه انجام نشده است؛ لذا در راستای رفع این نقص، پژوهش حاضر به ارزیابی وضعیت دوستوانی زنجیره تأمین در یک سازمان دفاعی می‌پردازد؛ و عمده مسائل اصلی که محققین در این پژوهش در پی کسب آن هستند این است که آیا آمازون سازمان دفاعی مورد مطالعه از لحاظ دوستوانی زنجیره تأمین دارای وضعیت مناسبی است یا خیر؟ اولویت‌بندی ابعاد و شاخص‌های دوستوانی زنجیره تأمین، جهت ایجاد بسترهای مناسب برای ارتقاء دوستوانی زنجیره تأمین، به چه صورت است؟ که در این پژوهش به این مسائل پرداخته خواهد شد.

دوستوانی زنجیره تأمین

کلمه دوستوانی از دو واژه، دوسو^۱ و مهارت^۲ تشکیل شده است. در علم روانشناسی افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود را دارند، افراد دوستوان نامیده می‌شوند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۳). این معنی به سازمان نیز تعمیم داده شده است و به این معناست که سازمان دو فعالیت را به صورتی برابر به انجام برساند؛ اما انواع مختلفی از فعالیت‌های دوگانه مانند کارایی و انعطاف‌پذیری، یکپارچگی و پاسخ‌گویی، سازگاری و هم‌سویی، اکتشاف و بهره‌برداری وجود دارد که سازمان سعی بر انجام آن‌ها دارد. در تمام این موارد می‌توان از اصطلاح دوستوانی استفاده نمود (بیرکینشاو و گوپتا^۳، ۲۰۱۳). دوستوانی سازمانی به‌عنوان یک استعاره برای تعریف سازمان‌هایی بکار می‌رود که با کنترل فعالیت‌های کنونی خود به دنبال برآورده ساختن تقاضاهای حاضر به صورتی کارا و درعین‌حال گسترش توانایی‌های خود برای پیش‌بینی و تطبیق با تغییرات آینده می‌باشند. (مرسدس و همکاران^۴، ۲۰۱۶)

اریلی و تاشمن^۵ (۲۰۰۸)، نشان دادند که دوستوانی سازمانی، پیشرو بودن یک شرکت در بازار و در عرصه فناوری را در طولانی‌مدت تقویت می‌کند، زیرا با این قابلیت شرکت‌ها می‌توانند به شکلی فعالانه با تغییرات محیطی مقابله کنند. این دوستوانی، می‌تواند انعطاف‌پذیری یک شرکت را در حل سریع و مؤثر مسائلی که در طی تولید محصولات جدید پیش می‌آیند، بهبود بخشد (لی و را^۶، ۲۰۱۶). علاوه بر

1. Ambi
2. Dexterity
3. Birkinshaw & Gupta
4. Mercedes et al
5. O'Reilly & Tushman
6. Lee & Rha

آن، مزیت رقابتی از طریق دوستوانی به دست می‌آید (لاکردا^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). برخی از محققان حوزه مدیریت عملیات، از اصطلاح "دوستوانی برای نشان دادن توانایی دوستوانی یک شرکت در برقراری ارتباط با تأمین‌کنندگان و توسعه این ارتباط استفاده کرده‌اند. درحالی‌که برخی دیگر از محققان برای نشان دادن آن دسته از راهبردهای عملیاتی که برای بهبود عملکرد شرکت اجرا می‌شوند، به این اصطلاح استناد کرده‌اند یا با استفاده از این اصطلاح به ارزیابی توانایی یک شرکت در ترویج نوآوری‌های فناورانه پرداخته‌اند (لی و را، ۲۰۱۶). علاوه بر آن، تعاریف مفهومی اکتشاف و بهره‌برداری در زنجیره تأمین، مشابه تعاریف ارائه‌شده در مقالاتی است که درباره راهبردهای کسب‌وکاری تألیف شده‌اند. بهره‌برداری در زنجیره تأمین، بر حفظ رابطه با تأمین‌کنندگان فعلی، جستجوی راه‌حلهایی برای مشکلات زنجیره تأمین با استفاده از منابع موجود و استفاده از فناوری‌های فعلی مربوط به زنجیره تأمین تمرکز دارد؛ درحالی‌که اکتشاف در زنجیره تأمین، شامل جستجوی راه‌حلهایی برای حل مشکلات زنجیره تأمین بر اساس رویکردهای نوین و جستجوی راه‌های خلاقانه برای پاسخ به نیازهای مشتریان می‌شود (کریستال^۲ و همکاران، ۲۰۱۰؛ پاتل^۳ و همکاران، ۲۰۱۲). تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که عملیات دوستوانی و راهبردهای زنجیره تأمین، با شاخص‌های عملکرد شرکت، از جمله دستاوردهای مالی، قابلیت‌های استراتژیک و توجه به نوآوری‌های فناورانه، رابطه مثبت دارند (بلوم^۴ و همکاران، ۳، ۲۰۱۳؛ پاتل و همکاران، ۲۰۱۲).

از سوی دیگر مفهوم دوستوانی یک نوع تعادل در کلیه فرآیندهای زنجیره تأمین محسوب می‌شود. دوستوانی در زنجیره تأمین به این معنی است که سازمان به‌خوبی توانسته بین دو رویکرد انعطاف‌پذیری و همچنین کارایی تعادل ایجاد کرده و از کلیه فرصت‌های سازمانی با فرآیندهای مناسب استاندارد شده نهایت بهره را ببرد (آسلام^۵ و همکاران، ۲۰۱۸). وامبا و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله خود دوستوانی زنجیره تأمین را شامل چابکی زنجیره تأمین^۶ و انطباق‌پذیری زنجیره تأمین^۷ معرفی کرده‌اند.

هنگامی بحث دوستوانی در زنجیره تأمین مطرح می‌شود که شرکت‌ها توانسته باشند این موضوع را درک کنند و برای اینکه عملکرد مطلوبی داشته باشند باید هم به منابع درونی و هم به منابع بیرونی دقت کافی را داشته باشند که این موضوع مؤید دستیابی به یک بلوغ در زنجیره تأمین است. هنگامی

1. Lacerda
2. Kristal
3. Patel
4. Blome
5. Aslam
6. supply chain agility (SCAG)
7. supply chain adaptability (SCAD)

که شرکت‌ها بتوانند در امر زنجیره تأمین به‌ویژه در دستیابی به قابلیت‌هایی همانند تطبیق‌پذیری و چابکی فعال باشند خواهند توانست در راستای پیاده‌سازی الگوهای دوسوتوانی نیز اقدامات لازم را به- عمل آورند و این موضوع می‌تواند نقش سازنده‌ای را در بهبود عملکرد کسب‌وکارها به‌واسطه این زنجیره تأمین مطلوب مهیا کند (اکبرزاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۹).

آماذ

دامنه و نفوذ لجستیک به اواخر دهه ۱۹۴۰ برمی‌گردد، دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ تنها سازمان‌های نظامی از لجستیک استفاده می‌کردند. رفته‌رفته حوزه لجستیک به فراتر از سازمان‌های نظامی-انتظامی گسترش یافت و به عنوان یکی از ابزارهای مهم برای توسعه رقابت به رسمیت شناخته شد. در دهه ۱۹۹۰ مدیران بسیاری از صنایع دریافتند که برای ادامه حضور در بازار، تنها بهبود فرآیندهای داخلی و انعطاف‌پذیری در توانایی‌های سازمان کافی نیست. با چنین نگرشی، رویکردهای زنجیره تأمین و مدیریت آن پا به عرصه وجود نهاد. در این نظم جدید محصولات مطابق مشخصات دقیق ساخته‌شده و به‌سرعت در دسترس مشتریان خود در سراسر جهان قرار می‌گیرند. سیستم‌های لجستیکی باعث افزایش توانایی تحویل محصول در زمان‌های معین‌شده و تحویل سفارش مشتری در کمترین زمان انجام می‌شود (فیض‌آبادی، ۱۳۸۲: ۴۶).

مروری بر تاریخچه مسائل نظامی نشان می‌دهد که دانش لجستیک پیوسته در حال تکامل بوده و به‌تبع آن شیوه جنگ نیز همواره دستخوش تغییرات اساسی بوده است. در گذشته برآورد مایحتاج نیروهای نظامی به‌عهده لجستیک بود، ولی با گسترش دامنه جنگ‌ها و طولانی شدن مدت حضور نیروها، نقش لجستیک مهم‌تر شد تا رزمندگان هیچ دغدغه‌ای جز عملیات نظامی نداشته باشند. امروزه مورخان، موفقیت کشورگشایانی مانند اسکندر و چنگیز را به کارایی سیستم‌های پشتیبانی ارتش آن‌ها مرتبط می‌دانند. در قرن ۱۷ و ۱۸ تعدادی سیستم لجستیکی با نقاط ثابت تأمین طراحی شد و پس‌از آن واگن‌های حمل‌ونقل نقش کلیدی پیدا کردند. جنگ‌های اول (۱۹۱۴-۱۹۱۸ میلادی) و دوم (۱۹۳۹-۱۹۴۵) جهانی، بیش از گذشته توجه سیاست‌مداران و فرماندهان را به اهمیت لجستیک معطوف کرد. به‌ویژه این‌که علت شکست آلمان‌ها در جنگ جهانی دوم، کم‌توجهی به لجستیک بیان‌شده است. پس‌از آن با استفاده از پژوهش‌های جدید، لجستیک روزه‌روز دستخوش تغییر و پیشرفت شد و متعاقب آن پیشرفت‌های فن‌آوری اطلاعات، تحولی همه‌جانبه در دنیای لجستیک ایجاد نمود. در دنیای مدرن امروز، استفاده گسترده از لجستیک در هر دو عرصه نظامی و غیرنظامی، امری غیرقابل‌انکار است. در جنگ اول خلیج‌فارس در سال ۱۹۹۱، لجستیک قوی در زمینه ذخیره و توزیع تجهیزات و نیروهای انسانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سریع آمریکا در جنگ بیان‌شده است. ضمن این‌که در جنگ دوم خلیج‌فارس در سال ۲۰۰۳، پیشرفت‌های

جدید فن‌آوری اطلاعات مانند سیستم‌های موقعیت‌یاب جهانی^۱ به یاری طرفین جنگ آمدند و در عین حال از مدرن‌ترین ابزار فن‌آوری اطلاعات در برنامه‌ریزی و کنترل عملیات نظامی و پشتیبانی استفاده شد. می‌توان گفت امروزه لجستیک یکی از کلیدی‌ترین عوامل در سیاست‌گذاری جنگ، شروع یا عدم شروع آن، زمان و مکان شروع آن محسوب می‌گردد (کریمی، ۱۳۸۹: ۳۶).

یکی از آیاتی که خداوند متعال در آن به نقش لجستیک^۲ به‌ویژه در سازمان‌های نظامی اشاره کرده است؛ آیه ۶۰ از سوره انفال می‌باشد. در این آیه آمده است: *وَاعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَءَعْدُوَكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَ أَنْتُمْ لَا تَظْلَمُونَ* ترجمه آیه عبارت است از و هر چه در توان دارید از نیرو و اسب‌های آماده، بسیج کنید تا با این تدارکات، دشمن خدا و دشمن خودتان و دشمنان دیگری را جز ایشان که شما نمی‌شناسیدشان و خدا آنان را می‌شناسد، بترسانید و هر چیزی در راه خدا خرج کنید پاداشش به خود شما بازگردانیده می‌شود و بر شما ستم نخواهد رفت (مکارم شیرازی، ۱۳۷۶: ۲۸۱). در واقع در این آیه به‌نوعی به کسب مزیت رقابتی با استفاده از لجستیک در سازمان‌های نظامی اشاره شده است.

لجستیک نظامی که در نیروهای مسلح با عنوان آماد یاد می‌شود (دفتر واژه‌گزینی نظامی، ۱۳۹۲) قسمتی از زنجیره تأمین است که ارزش زمان و مکان را به آن می‌افزاید؛ به عبارتی با در اختیار گرفتن علم لجستیک، بخشی از زنجیره تأمین که نحوه اجرا و کنترل موجودی و ارائه سرویس‌ها و یا اطلاعات مرتبط از محل تولید تا نقطه مصرف و در نهایت برآورده شدن نیازهای رزمی است را می‌توان مدیریت نمود (صراف جوشقانی و غفاری توران، ۱۳۹۱: ۱۲۱). در سیستم لجستیک نظامی مأموریت تدارکات شامل تهیه و تأمین اقلامی است که جهت انجام مأموریت‌های سیستم نظامی به‌منظور حفظ توان و آمادگی نظامی نیروهای مربوطه موردنیاز است. این اقلام شامل تجهیزات سازمانی، مواد مصرفی و از این قبیل هست (زنجیرانی فراهانی و عسگری، ۱۳۹۰: ۳۱).

به‌طور کلی مدیریت لجستیک نظامی، مدیریت یکپارچه مجموعه فعالیت‌هایی است که جهت تأمین، انبارش، حمل‌ونقل، تعمیر و نگهداری کالاهای ضروری، در راستای حمایت و پشتیبانی نیروهای جنگی صورت می‌پذیرد. کار متخصصین لجستیک نظامی برقرار کردن توازن مناسبی میان انجام این فعالیت‌ها به نحوی است که با کمترین میزان مصرف منابع بتوان به سطح مورد انتظاری از پشتیبانی عملکردی دست‌یافت. نیاز جهت افزایش بهره‌وری در محیط‌هایی با منابع محدود، منجر به تأکید بیشتر بر دوره عمر محصول و سیستم شده است و لجستیک نقش مهمی در این ارتباط در زمان استفاده‌های عملکردی بازی می‌کند (عیسای، ۱۳۹۰: ۱۸۹).

1- Global Positioning System (GPS)

2- Logistics

پیشینه پژوهش

اکبرزاده و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله‌ای تحت عنوان تبیین نقش سنجش بازار، چابکی زنجیره تأمین و قابلیت تطبیق‌پذیری آن بر دوستوانی زنجیره تأمین در صنعت خودروسازی ایران به این نتایج دست یافتند که قابلیت سنجش بازار بر چابکی زنجیره تأمین و قابلیت تطبیق‌پذیری تأثیرگذار است. از سوی دیگر چابکی زنجیره تأمین و قابلیت تطبیق‌پذیری بر دوستوانی زنجیره تأمین تأثیرگذار بود. همچنین نقش میانجی چابکی زنجیره تأمین در تأثیرگذاری قابلیت تطبیق‌پذیری بر دوستوانی زنجیره تأمین مورد تأیید بوده است.

مروتی شریف‌آبادی و همکاران (۱۳۹۸) مقاله‌ای با عنوان طراحی مدل ارتقای دوستوانی زنجیره تأمین با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری در صنعت فولاد استان یزد انجام دادند که با استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی مورد آزمون قرار گرفت. سازه‌های مدل طراحی شده، شامل چهار بُعد «فرآیند ایجاد قابلیت پویای زنجیره تأمین»، «توانایی‌های رقابتی ترکیبی»، «دوستوانی زنجیره تأمین» و «عملکرد شرکت» می‌باشد. نتایج نشان داد که «فرآیند ایجاد قابلیت پویای زنجیره تأمین» بر دو بُعد «دوستوانی زنجیره تأمین» و «توانایی‌های رقابتی ترکیبی»، «دوستوانی زنجیره تأمین» بر دو بُعد «توانایی‌های رقابتی ترکیبی» و «عملکرد شرکت» و درنهایت «توانایی‌های رقابتی ترکیبی» بر «عملکرد شرکت» تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

جوهری نعیمی و همکاران (۱۳۹۷) مقاله‌ای با عنوان بررسی تأثیر فرآیند ایجاد قابلیت پویا بر دوستوانی زنجیره تأمین انجام دادند که با توجه به روند روزافزون بهره‌گیری از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و قدرت آن در آزمون فرضیه‌ها، مدل طراحی شده با استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی مورد آزمون قرار گرفت. سازه‌های مدل طراحی شده، شامل دو بُعد فرآیند ایجاد قابلیت پویای زنجیره تأمین و دوستوانی زنجیره تأمین می‌باشد و نتایج حاصل نشان می‌دهد که فرآیند ایجاد قابلیت پویای زنجیره تأمین بر بعد دوستوانی زنجیره تأمین تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

وامبا^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، در مقاله خود به تأثیرات عملکرد تجزیه‌وتحلیل داده‌های بزرگ و دوستوانی زنجیره تأمین با اثر تعدیل‌کننده پویایی محیطی پرداختند که فرضیات تحقیق خود را با استفاده از ۲۸۱ نظرسنجی که با استفاده از پرسشنامه از پیش آزمایش شده جمع‌آوری شده بود، آزمایش کردند؛ و به این نتایج دست یافتند که تجزیه‌وتحلیل داده‌های بزرگ می‌تواند به دوستوانی زنجیره تأمین و عملکرد سازمانی کمک کند، اما این تأثیرات وابسته به سطح پویایی محیطی است. در مجموع، این یافته‌ها یک درک مبتنی بر نظریه از سطح سازمانی استفاده از تجزیه‌وتحلیل داده‌های بزرگ و تأثیرات آن بر چالاکی زنجیره تأمین، سازگاری با زنجیره تأمین و عملکرد سازمانی

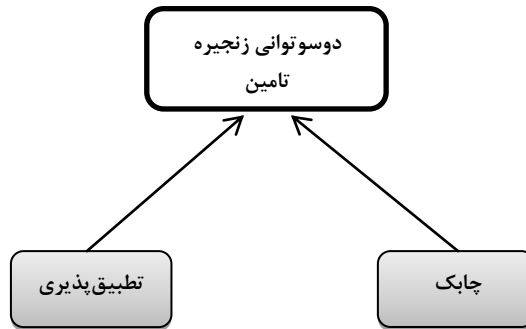
ارائه می‌دهد. آن‌ها معتقدند که نتایج برای مدیرانی که نسبت به استفاده از این فن‌آوری‌های نوظهور و تأثیرات آن بر ویژگی‌های زنجیره تأمین بسیار خوش‌بین هستند، مفید خواهد بود. ازری^۱ (۲۰۱۶) در مطالعه خود به بررسی اثر راهبرد دوستوانی زنجیره تأمین بر نوآوری را و عملکرد شرکت پرداخت و همچنین نقش نوآوری به‌عنوان یک ساختار میانجی بین زنجیره تأمین دوستوان و عملکرد شرکت در نظر گرفت. در این مطالعه از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه ارتباطات بین متغیرها استفاده شد. یافته‌های وی نشان داد که یک زنجیره تأمین دوستوان دارای تأثیر مثبت بر نوآوری و عملکرد بنگاه دارد. علاوه بر این، تأثیر زنجیره تأمین دوستوان بر عملکرد شرکت، هنگامی که نوآوری به‌عنوان یک میانجی در مدل گنجانده شده باشد، بیشتر است.

لی و را (۲۰۱۶)، به دوستوانی زنجیره تأمین به‌عنوان قابلیت پویا جهت ساخت زنجیره تأمین تاب آور پرداخته‌اند. هدف مطالعه آن‌ها، توسعه دوستوانی زنجیره تأمین به‌عنوان قابلیت پویا جهت ساخت زنجیره تأمین تاب آور بود که بتواند مزیت رقابتی خود را حفظ کند و با ایجاد تاب‌آوری، ریسک‌های سازمان را کاهش دهد. یافته‌های پژوهش تأیید کرد که فرآیند ایجاد قابلیت پویای زنجیره تأمین مقدم بر دوستوانی زنجیره تأمین است. همچنین، دوستوانی زنجیره تأمین به علت کاهش تأثیر مخرب اختلالات زنجیره تأمین و حداکثر کردن عملکرد شرکت برای شرکت‌ها مهم تلقی گردیده است. علاوه بر این، در این مطالعه بیان گردید که شرکت‌ها باید به‌طور مستمر به دنبال راهکارهای خلاقانه (اکتشاف)، برای رفع نیازهای بازار جدید و وفق دادن به تغییرات سریع محیطی و حداکثر بهره بردن از منابع موجود (بهره‌برداری) برای کاهش دادن آثار مخرب اختلالات زنجیره تأمین باشند.

مدل مفهومی پژوهش

بررسی ادبیات موجود دوستوانی زنجیره تأمین نشان می‌دهد که الگوهایی همچون وامبا و همکاران (۲۰۱۹)^۲، اسلام^۲ و همکاران (۲۰۱۸) و کریستال^۳ و همکاران (۲۰۱۰) وجود داشته که در این مطالعه پس از واکاوی مطالعات و تجربیات مربوط به حوزه دوستوانی زنجیره تأمین و انطباق آن با مفاهیم و سازه‌های علمی مطرح در حوزه آماد مدل مفهومی این تحقیق طبق مدل وامبا و همکاران (۲۰۱۹) تدوین گردید.

1. Asree
2. Aslam
3. Kristal



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی

۱. آمار سازمان دفاعی مورد مطالعه از لحاظ دوستوانی زنجیره تأمین دارای وضعیت مناسبی است.

فرضیه‌های فرعی

۱. آمار سازمان دفاعی مورد مطالعه به لحاظ چابکی زنجیره تأمین دارای وضعیت مناسبی است.

۲. آمار سازمان دفاعی مورد مطالعه به لحاظ تطبیق‌پذیری زنجیره تأمین دارای وضعیت مناسبی است.

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، یک تحقیق کاربردی، از نظر ماهیت از نوع تحقیقات توصیفی و از نظر زمان جزو تحقیقات مقطعی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق عبارت از کارکنان، فرماندهان و مسئولین آمادی یک سازمان دفاعی در شهر تهران به تعداد تقریبی ۱۱۰ نفر که ویژگی آن‌ها، دارا بودن حداقل مدرک تحصیلی لیسانس و ۱۵ سال سابقه کار می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و فرمول کوکران تعداد ۸۵ نفر به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. پرسشنامه که برگرفته از مدل وامبا و همکاران می‌باشد طبق اهداف، وظایف و رسالت سازمان هدف طبق نظر خبرگان آمادی اصلاح و بازنگری گردید که مطابق جدول شماره یک از ۱۰ شاخص برای ارزیابی دوستوانی آماد تشکیل شده‌اند که از طیف لیکرت در محدوده یک تا پنج، برای تعیین میزان هر متغیر بهره گرفته شده است. برای تعیین روایی (اعتبار)، پرسشنامه مذکور ابتدا در اختیار تعدادی از اساتید و خبرگان قرار گرفت، آنگاه پس از اخذ نظرات اصلاحی، پرسشنامه نهایی برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

برای تعیین قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار اندازه‌گیری نیز، روش‌های مختلف و متعددی وجود دارد که یکی از آن‌ها سنجش سازگاری درونی آن است یافته‌ها نشان می‌دهند که پایایی مقیاس

سنجش برای همه متغیرهای این پژوهش طبق جدول (۲) ۰,۸۲۸ است. همچنین برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۱ و بر اساس نتایج به دست آمده برای تحلیل داده‌ها از آزمون تی تک نمونه‌ای و با استفاده از نرم‌افزار SPSS^۲ نسخه ۲۲ استفاده شد.

جدول شماره (۱) شاخص‌های پرسشنامه

| ابعاد | شاخص‌ها |
|------------------------------|---|
| چابکی زنجیره تأمین | ترویج جریان اطلاعات با تأمین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان |
| | توسعه روابط مشارکتی با تأمین‌کنندگان |
| | حساسیت و پاسخگویی |
| | دارای سیستم لجستیکی یا شریک قابل اعتماد |
| | توسعه گروه‌های مدیریت بحران |
| انطباق‌پذیری زنجیره تأمین | رصد اقتصاد و مشخص کردن مراکز عرضه جدید |
| | استفاده از واسطه‌ها برای توسعه تأمین‌کنندگان |
| | ارزیابی نیازهای مصرف‌کنندگان نهایی |
| | طرح‌ریزی در انعطاف‌پذیری |
| | ارزیابی چرخه فناوری و چرخه عمر محصول |

جدول (۲) نتایج آزمون پایایی

| عوامل | تعداد سؤالات | آلفای کرونباخ واقعی | نتیجه |
|--------------|--------------|---------------------|-----------|
| چابکی | ۸ | ۰,۷۷۸ | قابل قبول |
| انطباق‌پذیری | ۵ | ۰,۸۲۴ | قابل قبول |
| تمامی سؤالات | ۱۳ | ۰,۸۲۸ | قابل قبول |

1. Kolmogorov-Smirnov test
2. Statistical package for social science

یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های توصیفی

با توجه به داده‌های مربوط به ویژگی عمومی پاسخ‌دهندگان، بیشترین فراوانی سطح تحصیلات با ۴۸,۳ درصد مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی، در مورد مؤلفه سابقه خدمت بیشترین فراوانی با ۴۱,۳ درصد مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای سابقه ۲۱ الی ۲۵ سال و در مورد مؤلفه جایگاه سازمانی بیشترین فراوانی با ۵۶,۴ درصد به جایگاه‌های ۱۶ و ۱۷ می‌باشد. لازم به ذکر است که منظور از جایگاه‌های ۱۴ و ۱۵ یعنی مشاغلی با جایگاه سازمانی سرگردی و سرهنگ دومی، جایگاه ۱۶ و ۱۷ یعنی مشاغلی با جایگاه سازمانی سرهنگ تمامی و سرتیپ دومی و جایگاه سازمانی ۱۸ و ۱۹ مشاغلی با جایگاه سازمانی سرتیپ تمامی و سرلشگری که تعداد آن نیز با توجه به جامعه آماری بسیار محدود است.

جدول (۳) آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان

| تعداد کل | تعداد | درصد | متغیر | |
|----------|-------|------|----------------|--|
| ۸۵ | ۴۱ | ۴۸,۳ | کارشناسی | |
| | ۳۳ | ۳۸,۸ | کارشناسی ارشد | |
| | ۱۱ | ۱۲,۹ | دکترا | |
| ۸۵ | ۳۳ | ۳۸,۸ | ۱۵ و ۱۴ | |
| | ۴۸ | ۵۶,۴ | ۱۷ و ۱۶ | |
| | ۴ | ۴,۸ | ۱۹ و ۱۸ | |
| ۸۵ | ۲۲ | ۲۵,۸ | ۱۵ الی ۲۰ سال | |
| | ۳۵ | ۴۱,۳ | ۲۱ الی ۲۵ سال | |
| | ۲۸ | ۳۲,۹ | ۲۵ سال به بالا | |

در این پژوهش، ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف نرمال بودن توزیع داده‌های گردآوری‌شده، مورد بررسی قرار گرفته است. همان‌طور که در جدول شماره چهار مشاهده می‌شود توزیع همه متغیرهای پژوهش نرمال است؛ بنابراین برای تحلیل اطلاعات متغیرهای پژوهش از آزمون‌های پارامتریک استفاده شده است.

جدول (۴) نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنوف

| عامل | آماره K.S | میزان خطا | سطح معناداری | نتیجه |
|--------------|-----------|-----------|--------------|-------|
| چابکی | ۰,۱۱۶ | ۰,۰۵ | ۰,۰۹۱ | نرمال |
| انطباق پذیری | ۰,۱۶۳ | ۰,۰۵ | ۰,۱۱۲ | نرمال |

(ب) یافته‌های استنباطی

جهت بررسی اینکه آیا اهمیت شاخص‌های پرسشنامه بالاتر از میانگین جامعه است از آزمون تی تک نمونه‌ای در توزیع داده‌های نرمال استفاده می‌شود، آزمون تی تک نمونه به این صورت اجرا می‌شود که ابتدا عددی را برای میانگین جامعه فرض می‌نماییم سپس با استفاده از آزمون تی مشخص می‌شود که آیا این فرض صحیح است یا خیر. بر این اساس فرض صفر و فرض مقابل آن برای تمامی مؤلفه‌های مورد بررسی به صورت زیر تعریف می‌شود:

$$\begin{aligned} \text{فرض صفر: عدم وضعیت مناسب مؤلفه } X & \quad H_0: M \leq 3 \\ \text{فرض مقابل: وجود وضعیت مناسب مؤلفه } X & \quad H_1: M > 3 \end{aligned}$$

همان گونه که داده‌های به دست آمده از جدول شماره پنج نشان می‌دهد عوامل چابکی و انطباق پذیری دارای میانگین اندکی بزرگ‌تر از ۳ می‌باشد و از طرفی سطح معناداری محاسبه شده برای این دو عامل ۰,۰۰۰ بوده که کوچک‌تر از ۰,۰۵ است که نشان می‌دهد فرض صفر در این دو عامل رد شده و عوامل چابکی و انطباق پذیری زنجیره تأمین دارای وضعیت مناسبی در سازمان دفاعی مورد مطالعه می‌باشند.

جدول (۵) آزمون تی تک نمونه‌ای

| عامل | میانگین | انحراف معیار | آماره تی | درجه آزادی | سطح معنی داری | فاصله اطمینان در سطح ۹۵٪ | |
|--------------|---------|--------------|----------|------------|---------------|--------------------------|---------|
| | | | | | | حد پایین | حد بالا |
| چابکی | ۳,۶۹ | ۰,۴۶ | ۲,۸ | ۸۵ | ۰,۰۰۰ | ۰,۵۵۰ | ۰,۸۴۱ |
| انطباق پذیری | ۳,۹۱ | ۰,۲۸ | ۱,۳ ۳ | ۸۵ | ۰,۰۰۰ | ۰,۱۸۶ | ۰,۶۵۰ |

در ادامه به منظور ایجاد بسترهای مناسب جهت افزایش دوسوتوانی زنجیره تأمین در آمار سازمان مورد مطالعه از آزمون رتبه‌بندی فریدمن^۱ جهت اولویت‌بندی شاخص‌ها استفاده گردید، نتایج حاصل از این آزمون در جداول شش و هفت نشان داده شده است که حاکی از معنی‌داری بودن رتبه‌بندی، در سطح ۰,۰۵ با مقدار ۰,۰۰۰ می‌باشد این بدان معناست که بین شاخص‌های مختلف دوسوتوانی زنجیره تأمین اولویت‌بندی وجود دارد.

جدول (۶) آمار آزمون شاخص‌ها

| | |
|---------------|--------|
| تعداد | ۸۵ |
| نتیجه | ۲۲,۷۵۰ |
| سطح معنی‌داری | ۰,۰۰۰ |

همان‌گونه که طبق جدول شماره هفت مشخص است بعد چابکی دارای اولویت بالاتری در دوسوتوانی زنجیره تأمین بوده است و همچنین در میان شاخص‌ها نیز شاخص حساسیت و پاسخگویی در بعد چابکی و شاخص رصد اقتصاد و مشخص کردن مراکز عرضه جدید در بعد تطبیق‌پذیری دارای اولویت بالاتری در شاخص‌ها هستند.

جدول (۷) خلاصه نتایج آزمون فریدمن

| ابعاد | شاخص‌ها | | ابعاد | | |
|-------|---------|--------------|-------|---|-------------|
| | رتبه | میانگین رتبه | | | |
| ۱ | ۳,۵۱ | ۵ | ۲,۹۱ | ترویج جریان اطلاعات با تأمین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان | چابکی |
| | | ۳ | ۳,۴۱ | توسعه روابط مشارکتی با تأمین‌کنندگان | |
| | | ۱ | ۳,۵۶ | حساسیت و پاسخگویی | |
| | | ۲ | ۳,۴۷ | دارای سیستم لجستیکی یا شریک قابل اعتماد | |
| | | ۴ | ۳,۲۲ | توسعه گروه‌های مدیریت بحران | |
| ۲ | ۳,۱۸ | ۱ | ۳,۴۳ | رصد اقتصاد و مشخص کردن مراکز عرضه جدید | تطبیق‌پذیری |
| | | ۲ | ۳,۲۷ | استفاده از واسطه‌ها برای توسعه تأمین‌کنندگان | |
| | | ۴ | ۳,۰۳ | ارزیابی نیازهای مصرف‌کنندگان نهایی | |
| | | ۳ | ۳,۱۰ | طرح‌ریزی در انعطاف‌پذیری | |
| | | ۵ | ۲,۸۸ | ارزیابی چرخه فناوری و چرخه عمر محصول | |

نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج و یافته‌های هر تحقیق، جان‌مایه و مهم‌ترین بخش تحقیق تلقی می‌شود تا با محک یافته‌ها و استواری فرضیه‌هایش، راهی به سوی بهبود و تعالی بگشاید. پیشنهادهای برآمده از تحقیق نیز ما را به تغییر و نو شدن، فرامی‌خواند. اگرچه نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که آماج سازمان مورد مطالعه از لحاظ چابکی زنجیره تأمین و تطبیق‌پذیری زنجیره تأمین در وضعیت مناسبی قرار دارد، ولی همان‌طور که در نتایج آزمون تی تک نمونه مشخص است این دو عامل دارای میانگین اختلاف اندکی بزرگ‌تر از سه می‌باشد و لذا آماج سازمان مورد مطالعه می‌بایست با کارهایی همچون بهبود ترویج جریان اطلاعات با تأمین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان، توسعه روابط مشارکتی با تأمین‌کنندگان، لزوم توجه به حساسیت امور و پاسخگویی، دارا بودن سیستم لجستیکی یا شریک قابل اعتماد در سازمان‌های نظامی و دفاعی و توسعه گروه‌های مدیریت بحران در جهت ارتقاء عامل چابکی گام بردارد. مطابق با آزمون رتبه‌بندی فریدمن نیز شاخص‌هایی که دارای اولویت بالاتری هستند می‌بایست توجه بیشتری به آن‌ها نمود و سازمان مورد مطالعه در جهت ایجاد بستر مناسب برای ارتقا شاخص‌هایی که دارای اولویت بالاتری هستند بپردازد. یکی از مهم‌ترین متغیرهای دستیابی به چابکی، شناخت صحیح بازار است. به عبارتی، هنگامی که شرکت‌ها در تعامل با محیط باشند و به واسطه پایش محیطی بتوانند محیط پیرامون خود را به درستی شناسایی کنند بهتر از دیگر رقبا می‌توانند برای توسعه توانمندی کسب‌وکاری خود در راستای واکنش به محیط پیرامون عمل کنند. ایجاد چابکی در واقع یک مفهوم تک‌بعدی نیست که به واسطه بررسی عوامل محیطی به دست بیاید. به عبارتی زنجیره تأمین چابک بستگی به بررسی عوامل درون‌سازمانی و عوامل برون‌سازمانی دارد. در ضمن دستیابی به چابکی در زنجیره تأمین باعث این می‌شود که یک نوع تعادل در بین اجزای محیطی و درون‌سازمانی ایجاد شود که این نشانه یک نوع دوستوانی در زنجیره تأمین می‌باشد. هر چه میزان دوستوانی بالاتر باشد، یعنی سازمان بهتر می‌تواند نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی پاسخ دهد و کارایی را ممکن سازد که این موضوع ارتباط مستقیمی با مبحث چابکی دارد.

برای افزایش قابلیت انطباق‌پذیری زنجیره تأمین می‌توان با اموری همچون رصد اقتصاد و مشخص کردن مراکز عرضه جدید، استفاده از واسطه‌ها برای توسعه تأمین‌کنندگان، ارزیابی نیازهای مصرف‌کنندگان نهایی، طرح‌ریزی در انعطاف‌پذیری و ارزیابی چرخه فناوری و چرخه عمر محصول اقدام نماید.

به‌منظور ایجاد بسترهای مناسب جهت افزایش دوستوانی زنجیره تأمین در آماج سازمان‌های نظامی و دفاعی، به پژوهشگران آتی پیشنهادات می‌گردد پژوهش‌هایی همچون انجام تحلیل

عاملی اکتشافی و تأییدی برای تأیید ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده دوستوانی آماذوپشتیبانی سازمان‌های نظامی در چارچوب تئوری CAS، اهمیت سنجی توانمدهای دوستوانی زنجیره تأمین با روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره در سازمان‌های نظامی و دفاعی، شناسایی موانع دوستوانی آماذ در سازمان‌های دفاعی و نظامی صورت پذیرد.

منابع

- اکبرزاده، نگار، پيله‌وری، نازنین، سلیمانی، اعظم. (۱۳۹۸). *تبیین نقش سنجش بازار، چابکی زنجیره تأمین و قابلیت تطبیق‌پذیری آن بر دوستوانی زنجیره تأمین در صنعت خودروسازی ایران (مورد مطالعه شرکت ایران خودرو)* نشریه علمی مدیریت زنجیره تأمین ۲۱(۶۳)، ۷۶-۸۶.
- جوهری نعیمی، فرزاد؛ مروتی شریف‌آبادی، علی؛ عندلیب اردکانی، داود و سیدعلی میرنژاد (۱۳۹۷)، *بررسی تأثیر فرآیند ایجاد قابلیت پویا بر دوستوانی زنجیره تأمین*، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، انجمن مدیریت ایران.
- دفتر واژه‌گزینی نظامی ستاد کل نیروهای مسلح، (۱۳۹۲). *فرهنگ هزار واژه نظامی مصوب فرهنگستان زبان و ادب فارسی*، ستاد کل نیروهای مسلح، چاپ اول.
- زنجیرانی فراهانی، رضا و عسگری، نسرین (۱۳۹۰). *"مدل‌سازی زنجیره تدارکات اقلام در سیستم آماذ و پشتیبانی"* فصلنامه علمی - ترویجی مدیریت زنجیره تأمین، سال چهاردهم، شماره ۳۶، ۱۳۹۰.
- شهلایی، ناصر، نادری، علیرضا، قییم، جمال، اکبرپور، فریدون (۱۳۹۵). *مدل مناسب آماذوپشتیبانی در فرماندهی مشترک منطقه‌ای در فضای نبرد آینده*. فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی، سال اول، شماره ۳ صراف جوشقانی، حسن. غفاری توران، حسین. (۱۳۹۱). *بهبینه کاوی در مدیریت زنجیره تأمین نظامی*. فصلنامه علمی ترویجی مدیریت زنجیره تأمین، ۱۴ (۳۶)، ۶۲-۸۲.
- عیسایی، حسین. (۱۳۹۰). *مدیریت لجستیک (کارکردها و فرآیندها)* (چاپ اول). تهران: انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع).
- عیسایی، حسین، بی‌طرف، احمد (۱۳۹۲). *ارائه الگوی واپایش راهبردی آماذوپشتیبانی سازمان‌های دفاعی در شرایط صلح و بحران*. فصلنامه راهبرد دفاعی، ۱۱(۴۳)، ۱۳۳-۱۶۳.
- فیض آبادی، جواد (۱۳۸۲). *مقدمه‌ای بر مدیریت زنجیره تأمین*، ماهنامه تدبیر، (۱۳۱)، ۴۷-۵۴.
- کاوایی، حسن، علیزاده، حمید، فرجی، معرفت. (۱۳۹۸). *بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در رابطه بین دوستوانی سازمانی و هوش سازمانی در یگان‌های منتخب اطلاعات نظامی*. فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۹(۷۴)، ۵۳-۸۰.

کریمی، علی (۱۳۸۹). *کاربرد فناوری اطلاعات در لجستیک*. تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع).

مرادی، محمود؛ ابراهیم پور، مصطفی و یعقوب ممبینی، (۱۳۹۳)، *تبیین دوستوانی سازمانی به‌عنوان مفهومی نوین در مدیریت سازمان‌های دانش‌بنیان*، فصلنامه تخصصی رشد فناوری (۴۰)۱۰

مروتی شریف‌آبادی، علی، عندلیب اردکانی، داوود، میرنژاد، سید علی، جوهری نعیمی، فرزاد. (۱۳۹۸). *طراحی مدل ارتقای دوستوانی زنجیره تأمین با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری (مورد مطالعه: صنعت فولاد استان یزد)* فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۱۳(۴۸)، ۷-۳۵

Aslam, H. Blome, C. Roscoe, S. and Azhar, T. M. (2018) "*Dynamic supply chain capabilities: How market sensing, supply chain agility and adaptability affect supply chain ambidexterity*", *International Journal of Operations & Production Management*, 38(12), 2266-2285.

Asree, S. (2016). *Ambidextrous Supply chain in an Emerging Market: Impacts on Innovation and Performance*. *International Journal of Supply Chain and Operations Resilience*, 2(1), 1-11.

Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013). *Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies*. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-98.

Blome, C. Schoenherr, T. & Kaesser, M. (2013). *Ambidextrous Governance in Supply Chains: The Impact on Innovation and Cost Performance*. *Journal of Supply Chain Management*, 49(4), 59-80.

Junni, P. Sarala, R. M. Taras, V. and Tarba, S. Y. (2013) "*Organizational ambidexterity and performance: a meta-analysis*", *The Academy of Management Perspectives*, 27 (4), 299-312

Kristal, M. M. Huang, X. & Roth, A. V. (2010). *The Effect of an Ambidextrous Supply Chain Strategy on Combinative Competitive Capabilities and Business Performance*. *Journal of Operations Management*, 28(5), 415-429.

Lacerda, R. T. D. O. Ensslin, L. Ensslin, S. R. & Dutra, A. (2014). *A Constructivist Approach to Manage Business Process as a Dynamic Capability*. *Knowledge and Process Management*, 21(1), 54-66.

Lee, S. M. & Rha, J. S. (2016). *Ambidextrous Supply Chain as a Dynamic Capability: Building a Resilient Supply Chain*. *Management*

Decision, 54(1), 2-23.

Matthews, R.L. Tan, K.H. and Marzec, P.E.(2015) "**Organisational ambidexterity within process improvement: an exploratory study of four project-oriented firms**", Journal of Manufacturing Technology Management,26(4), 458-476,

Mercedes; Úbeda, García I; Enrique, Claver; Bartolome, Marco-Lajara I & Patrocinio, Z. (2016). **Toward Organizational Ambidexterity in the Hotel Industry: The Role of Human Resources**. Cornell Hospitality Quarterly, 57(4).

O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2008). **Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma**. Research in organizational behavior, 28:185-206.

Patel, P. C. Messersmith, J. G. & Lepak, D.P.(2013). **Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity**. Academy of Management Journal, 56(5), 1420-1442.

Patel, P.C. Terjesen, S. and Li, D.(2012) "**Enhancing effects of manufacturing flexibility through operational absorptive capacity and operational ambidexterity**", Journal of Operations Management,30(3),201-220

Wamba, S. F. Dubey, R. Gunasekaran, A. & Akter, S. (2019). **The performance effects of big data analytics and supply chain ambidexterity: The moderating effect of environmental dynamism**. International Journal of Production Economics, vol 222.