

## برون سپاری اجرایی در آماد و پشتیبانی نزاجا؛ از نظریه تا اجرا

بهنود چوبینه<sup>۱</sup>، حسن علیپور<sup>۲</sup>، مصطفی مومن نژاد<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر تصمیم‌گیری درباره انجام فعالیت‌ها در آماد و پشتیبانی نزاجا و یا برون‌سپاری آن‌ها با توجه به نظر فرماندهان و تصمیم‌گیران، همچنین اولویت‌بندی برون‌سپاری فعالیت‌های فوق و در ادامه شناسایی دغدغه‌های عمده تصمیم‌گیران درباره چگونگی برون‌سپاری فعالیت دارای بالاترین اولویت در آماد و پشتیبانی نزاجاست. در این راستا پس از مرور ادبیات تحقیق و شناسایی الگوهای گوناگون برون‌سپاری، سعی شد مناسب‌ترین الگو برای برون‌سپاری فعالیت‌های آماد و پشتیبانی تدوین شود. در راستای دستیابی به اهداف پژوهش تعداد ۳۸ پرسشنامه به منظور شناسایی فعالیت‌های دارای قابلیت برون‌سپاری میان فرماندهان و تصمیم‌گیران آماد و پشتیبانی نزاجا توزیع گردید. همچنین به منظور شناسایی دغدغه‌های فرماندهان در رابطه با چگونگی برون‌سپاری فعالیت‌های فوق تعداد ۳۸ مصاحبه نیمه ساخت یافته صورت گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش از نرم افزار SPSS استفاده شد. در این پژوهش از آزمون تی و فریدمن برای شناسایی و اولویت‌بندی فعالیت‌های آماد و پشتیبانی و از آزمون خی دو به منظور شناسایی دغدغه‌های اصلی فرماندهان و تصمیم‌گیران آماد و پشتیبانی نزاجا استفاده شد. نتایج به دست آمده نشان داد که فعالیت تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات راهسازی دارای بالاترین اولویت برون‌سپاری بوده و فعالیت خدمات آموزشی نیروی انسانی از میان ۱۵ فعالیت دارای قابلیت برون‌سپاری، در پایین‌ترین اولویت قرار دارد. در ادامه به منظور شناسایی دغدغه‌های عمده تصمیم‌گیران در رابطه با چگونگی برون‌سپاری فعالیت تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات راهسازی به عنوان فعالیت دارای بالاترین اولویت برای برون‌سپاری، تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته نشان داد که استفاده از ترکیب سرمایه‌گذاری نقدی و غیر نقدی پیمانکار، استفاده از نیروی انسانی مشترک تحت مدیریت پیمانکار همراه با اعمال کنترل‌های حفاظتی و مراقبتی توسط ارتش مناسب‌ترین ترکیب به منظور برون‌سپاری فعالیت فوق خواهد بود.

**واژگان کلیدی:** برون‌سپاری، آماد و پشتیبانی، تصمیم‌گیری، نزاجا

۱- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه غیرانتفاعی کار (نویسنده مسئول chebehnood@gmail.com)

۲- کارشناس ارشد مدیریت دفاعی دانشکده فرماندهی و ستاد آجا

۳- کارشناس سیستم‌های اقتصادی اجتماعی از دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup>

هر کشوری برای دفاع از تمامیت ارضی و دفاع از استقلال و مرزهای خویش، به نیروی مقتدر دفاعی نیاز دارد. بدیهی است، هر چقدر نیروهای دفاعی کشوری در زمینه‌های مختلف تجهیزاتی و توانایی‌های نیروی انسانی، آماده‌تر باشد، فکر تجاوز به مرزهای آن کشور و اختلال در استقلال و امنیت آن از جانب قوای بیگانه نیز کمتر خواهد بود. تقریباً هیچ سازمانی وجود ندارد که تمام نیازمندی‌های خود را در درون سازمان داشته باشد. از این رو موضوع برون‌سپاری<sup>۱</sup>؛ یعنی چگونگی استفاده از نیروهای خارج از سازمان به خوبی مشهود است. در بخش نظامی معمولاً دو دیدگاه در رابطه با زنجیره تأمین مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ دیدگاه داخلی در رابطه با استفاده از انبارهای نظامی یکپارچه ملی و رساندن ملزومات از این انبارها به دست واحدهای درخواست‌کننده و سربازان و دیدگاه خارجی که زنجیره تأمین را از عرضه‌کنندگان مواد اولیه تا رسیدن ملزومات به دست واحدها پوشش می‌دهد (جانسن، هاوارد و میمیک، ۲۰۰۹).

این موضوع در سال‌های اخیر با پیدایش مفهوم برون‌سپاری در مباحث مدیریتی، زمینه‌ساز پیدایش رویکردی نوین و اثربخش در جهت نیل به این خواسته گردیده است و به نوعی غل و زنجیر-های اضافی را از پیکره سازمان‌های در حال تغییر و پیشرو برداشت. برون‌سپاری به دست آوردن منابعی است که سازمان از کمبود آن رنج می‌برد (تی‌سای، ۲۰۱۱). در این شرایط و با استفاده از این رویکرد می‌توان انتظار آزاد شدن بخش عظیمی از منابع درون سازمانی و انعطاف‌پذیری و به کارگیری این عوامل در بخش‌های گوناگون و در مواقع ضروری را داشت؛ بنابراین طبیعی به نظر می‌رسد که با بررسی دقیق محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها و تشخیص انجام و یا عدم انجام برون‌سپاری در هر بخش از آن به روند افزایش در بهره‌وری سازمان‌ها و در نهایت دستیابی به اهداف نهایی سازمان‌ها کمک نموده و شرایط لازم برای رشد و بهبود فرآیندهای انجام کار در سازمان‌ها در محیط پیچیده و پویای امروزی را فراهم نمود. با توجه به موارد مذکور و گستردگی فعالیت‌های مرتبط با آمد و پشتیبانی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، لازم است در جهت کوچک‌سازی آمد و پشتیبانی نزاچا به منظور تمرکز سازمان فوق بر فعالیت‌های اصلی و کاهش هزینه‌های ناشی از نقص فرایندهای کاری، برون‌سپاری فعالیت‌های یاد شده را بررسی کرد و راهکاری مناسب را به منظور برون‌سپاری این فعالیت‌ها شناسایی کنیم. مسئله‌ای که امروز مدیران و فرماندهان آمد و پشتیبانی با آن روبه‌رو هستند، استفاده از برون‌سپاری نیست بلکه تعیین فعالیتی است که باید برون‌سپاری شود.

تاکنون الگوهای گوناگونی درباره چگونگی شناسایی و تصمیم‌گیری درباره برون‌سپاری فعالیت‌های تولیدی و خدماتی ارائه گردیده است؛ در این پژوهش تلاش گردیده است تا ضمن بررسی الگوهای بالا، به مسئله برون‌سپاری از منظر آمادگی تصمیم‌گیران عمده سازمانی با توجه به عامل تاثیرگذار حساسیت در رابطه با برون‌سپاری پرداخته و الگویی برای سنجش آمادگی آن‌ها تدوین شود. در این پژوهش، چارچوبی مفهومی مطرح می‌شود که از طریق آن می‌توان تصمیم‌گرفت که از نظر تصمیم‌گیران عمده دست اندرکار آماد و پشتیبانی نیروی زمینی ارتش، چه فعالیت‌هایی قابل برون‌سپاری هستند و دغدغه‌های فرماندهان و تصمیم‌گیران در رابطه با برون‌سپاری این فعالیت‌ها بر چه مواردی متمرکز است.

### بیان مسئله

پشتیبانی (لجستیک) نظامی در عملیات‌ها عبارت است از: انجام فعالیت‌هایی درباره پشتیبانی از واحدهای عملیاتی با تهیه و فراهم آوردن ملزومات و تدارکات، خدمات و حمل و نقل. تفاوت اصلی میان پشتیبانی نظامی و پشتیبانی با مفهوم عام در علوم انسانی و بازرگانی، درجه بالای پیچیدگی‌ها در پشتیبانی نظامی است. وجود عدم اطمینان در عملیات‌های نظامی ایجاب می‌کند که در مقاطع گوناگون تصمیم‌ها به صورت اقتضایی<sup>۱</sup> گرفته شود و به اجرا درآید و نیازمندی‌های عملیات در بازه‌های زمانی گوناگون دستخوش تغییرات غیرقابل پیش‌بینی شوند (اسکوگوند و دورن، ۲۰۰۸). سامانه پشتیبانی نظامی شامل محصولات گوناگونی است؛ گروه محصولات آن از آب آشامیدنی تا هواپیماهای جنگی پیشرفته و خدماتی از مدیریت اردوگاه تا خدمات پزشکی تخصصی را به خود اختصاص می‌دهد. فعالیت‌های مرتبط با عملیات‌های نظامی ارتباط نزدیک و وسیعی با فعالیت‌های پشتیبانی دارند. یکی از مهمترین عوامل، فرآیند انتخاب منابع خدمات‌رسان است. انتخاب منبع فرآیندی است که در آن تجهیزات، ملزومات و خدمات مناسب در زمان نیاز سربازان و واحدها در سریع‌ترین زمان از طریق مناسب‌ترین منبع (داخلی و یا خارجی) در اختیار آن‌ها قرار داده می‌شود.

از طرفی تفاوت‌های آشکاری میان نحوه تصمیم‌گیری در سازمان‌های خصوصی و سازمان نزاجا به چشم می‌خورد. با توجه به سلسله مراتب فرماندهی<sup>۲</sup> پر قدرت و غیرقابل انکار در سازمان نزاجا، همچنین وجود دغدغه‌های حفاظتی و حساسیت‌ها در رابطه با بسیاری از فعالیت‌ها، تصمیم‌گیری‌ها به صورت چشمگیری به درک و بینش فرماندهان نسبت به مسائل گوناگون وابسته خواهد بود. در

1 - Contingency

2 - Command Hierarchy

حقیقت در بسیاری موارد نظر و تصمیم فرماندهان دستوری است که نادیده گرفته نمی‌شود. در رابطه با برون‌سپاری نیز دغدغه فرماندهان سازمانی از مرحله شناسایی فعالیت‌ها گرفته تا انتخاب فعالیت به منظور برون‌سپاری و انتخاب روش‌های برون‌سپاری اهمیت ویژه‌ای دارد. به همین دلیل در این پژوهش، بدون در نظر گرفتن عوامل کمی و البته با تاکید بر کارآمدی این گونه روش‌ها، تنها به تجزیه و تحلیل‌های کیفی پرداخته شد و سعی گردید تا الگوی نوینی به منظور تصمیم‌گیری درباره چگونگی برون‌سپاری فعالیت‌های مهم سازمان‌هایی که به تصمیم‌های فردی در سطح مدیریتی وابستگی شدیدی دارند تدوین و معرفی گردد.

### اهمیت و ضرورت تحقیق

انتخاب تأمین‌کننده<sup>۱</sup> مناسب در مدیریت زنجیره تأمین<sup>۲</sup> موضوعی چالش‌برانگیز است؛ زیرا ارزیابی معیارها یا ویژگی‌هایی را می‌طلبد که در ماهیت پیچیده، اغفال‌کننده و تردید آمیزند. از طرفی به دلیل گستردگی بسیار زیاد خدمات و اقلام در پشتیبانی نظامی و همچنین حساسیت‌های موجود در زمان جنگ‌های احتمالی که توجه هر چه بیشتر به این موضوع را به اثبات می‌رساند، به احتمال فراوان پیچیده‌ترین شکل زنجیره تأمین در لجستیک نظامی<sup>۳</sup> مشاهده می‌شود (جانسن، هاوارد و میمزیک، ۲۰۰۹). به منظور رفع نیازهای واحدها، ارتش موظف است تا ارتباطی منطقی میان چارچوب سازمانی، سازمان‌هایی که در عملیات‌های نظامی در زمان صلح و یا جنگ دخیل هستند و خود، عرضه‌کنندگان و دیگر عوامل دخیل در نظر بگیرد. نیازمندی‌های مرتبط با تجهیزات، ملزومات و خدمات برای هر عملیات نظامی در زمان صلح و یا جنگ متفاوت و منحصر به فرد است. کلیه سازمان‌ها و نهادها در سراسر جهان به دنبال فنون و روش‌هایی برای حفظ و توسعه مزایای رقابتی، بهبود فرآیندهای انجام کار، ارائه سریع‌تر خدمات، کاهش هزینه‌های خود و به طور کلی افزایش اثربخشی سازمان هستند. برون‌سپاری در سال‌های اخیر خود را به عنوان یکی از این رویکردها معرفی کرده است. در این راستا، زنجیره تأمین سازمان‌ها که خود در برگیرنده تمام فعالیت‌های مرتبط با جریان مواد و حمل و نقل مواد اولیه تا رساندن آن به دست بازار هدف است، از این قاعده مستثنا نیست؛ از این رو نیاز به برنامه‌ریزی‌های دقیق در خصوص به‌کارگیری پیمانکاران خارجی و برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌ها، با توجه به پیچیدگی بازارهای رقابتی امروزی، به منظور افزایش سرعت، دقت و کاهش هزینه‌های انجام فعالیت‌ها در سازمان‌ها ضرورت می‌یابد.

- 
- 1 - Vendor
  - 2 - Supply Chain
  - 3 - Military Logistics

## هدف اصلی تحقیق

تصمیم‌گیری درباره انجام فرآیندها و فعالیت‌ها در داخل سازمان و یا برون‌سپاری آن‌ها، همچنین چگونگی برون‌سپاری فعالیت‌های منتخب در آماد و پشتیبانی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران.

## اهداف فرعی تحقیق

۱. شناسایی مهمترین عناصر عملکردی در زنجیره تأمین آماد و پشتیبانی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران.
۲. شناسایی نقاط قابل برون‌سپاری در زنجیره تأمین آماد و پشتیبانی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران.
۳. انتخاب الگوی مناسب برون‌سپاری فعالیت منتخب قابل برون‌سپاری در آماد و پشتیبانی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران.

## سؤال اصلی تحقیق

تصمیم‌گیری درباره انجام فرآیندها و فعالیت‌ها در داخل سازمان و یا برون‌سپاری آن‌ها با توجه به نظر فرماندهان و تصمیم‌گیران سازمانی، در آماد و پشتیبانی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران چگونه باید باشد؟

## سوالات فرعی تحقیق

- ۱- مهمترین عناصر عملکردی در زنجیره تأمین آماد و پشتیبانی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام است؟
- ۲- نقاط قابل برون‌سپاری در زنجیره تأمین آماد و پشتیبانی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام است؟
- ۳- الگوی مناسب برون‌سپاری فعالیت منتخب قابل برون‌سپاری در آماد و پشتیبانی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام است؟

## فرضیه‌های تحقیق

از آنجا که در این تحقیق، پژوهشگر به دنبال تصمیم‌گیری درباره انجام فرآیندها و فعالیت‌ها در داخل سازمان و یا برون‌سپاری آن‌ها با توجه به نظر فرماندهان و تصمیم‌گیران سازمانی، در آماد و پشتیبانی

نزاچا بوده و هدف، پاسخ‌گویی به سؤالات پژوهش است، محقق به دنبال اثبات یا تایید فرضیه‌ای نیست؛ بنابراین در این تحقیق فرضیه‌ای مطرح نمی‌گردد.

## مروری بر ادبیات تحقیق

### تعاریف و مفاهیم برون‌سپاری

برون‌سپاری در تعریف عام به معنای سپردن فعالیت‌هایی است به خارج از سازمان که تاکنون در درون سازمان انجام می‌گرفته‌اند (الرام و کوری، ۲۰۰۱). برون‌سپاری یکی از مناسب‌ترین و پر کاربردترین روش‌های انجام فعالیت‌ها در کسب و کار امروز جهان است (فیل و ویسر، ۲۰۰۰). مطالعات صنعتی اخیر و تحقیقات میدانی نشان داده است که برون‌سپاری به ویژه در فرآیندهایی نظیر پشتیبانی (آی دبلو ال ای، ۲۰۰۸) و نظام‌های اطلاعاتی<sup>۱</sup> (دیتا مانیتور، ۲۰۰۸ و نس کام، ۲۰۰۶) در حال گسترش است. طبق نظر لی و هیت<sup>۲</sup> برون‌سپاری به معنای تکیه بر منابع خارجی به منظور انجام فعالیت‌های ارزش آفرین درون سازمان‌ها است (لی و مایکل، ۱۹۹۵). در حالی که بارتلمی<sup>۳</sup> برون‌سپاری را تفویض انجام تمام و یا بخشی از فعالیت‌های سازمانی به یک پیمانکار خارجی تعریف کرده است (بارتلمی، ۲۰۰۳). به طور واضح دو تعریف بالا از نظر مقیاس و هدف با یکدیگر متفاوت هستند اما هر دو به درستی پدیده برون‌سپاری را توصیف می‌نمایند. لی و هیت به تبیین برون‌سپاری درباره فعالیت‌های تولیدی پرداخته و بارتلمی برون‌سپاری را به عنوان یک راهبرد برای تمام فعالیت‌های سازمانی تبیین کرده است. در نتیجه پدیده برون‌سپاری در غالب دو منظر محصول و فرایندها قابل بررسی است. در جنبه فرآیندی که توسط بارتلمی تبیین گردید. (همچنین مشاهده کنید کودسن و سروس، ۲۰۰۵)<sup>۴</sup> برون‌سپاری به معنای سپردن تمام و یا بخشی از فعالیت‌های سازمانی و یا فرآیندهای سازمانی به یک پیمانکار خارجی است. از نظر محصول نیز علاوه بر تعریفی که لی و هیت ارائه کردند، می‌توان به تعریف الرام و بیلینگتون<sup>۵</sup> که برون‌سپاری را انتقال فعالیت‌های مرتبط با تولید محصولات و یا خدماتی که تاکنون در درون سازمان صورت می‌گرفته به بیرون از سازمان تعریف کرده‌اند، اشاره کرد (الرام و کوری، ۲۰۰۳).

1 - Information Systems

2 - Lea & Hitt

3 - Barthelemy

4 - Knudsen & Servais

5 - Ellram & Bilington

علاوه بر تعاریفی که گفته شده، اندیشمندان گوناگون، تعابیر متفاوتی از مقوله برون‌سپاری داشته‌اند. جنسن<sup>۱</sup> خصوصی‌سازی را تصمیم به انتقال مالکیت دارایی‌ها از بخش دولتی به بخش خصوصی تعریف کرده است. او بیان می‌دارد که چنانچه دولت بخواهد مالکیت دارایی‌ها را همچنان حفظ نماید و در مقابل مسئولیت مدیریت آن‌ها را به بخش خصوصی انتقال دهد، آنگاه فرایند مذکور به برون‌سپاری تعبیر خواهد شد؛ از این رو برون‌سپاری به انتقال مدیریت خدمات از بخش دولتی به یک سازمان خارجی - که البته بخش خصوصی است اما ممکن است که تیم داخلی هم باشد - اطلاق می‌گردد (جنسن، ۲۰۰۴).

*واریان و ژولیت*<sup>۲</sup> برون‌سپاری را با فرآیند پیمانکاری (نه خصوصی‌سازی) مد نظر قرار می‌دهند و آن را انتقال مسئولیت کاری که پیش از این توسط کارکنان خود شرکت صورت می‌گرفته، یا می‌توانسته صورت بگیرد، و هم اکنون به پیمانکاران واگذار گردیده است می‌دانند. به عقیده آن‌ها واژه خصوصی - سازی مفاهیم گسترده‌تری را در بر خواهد داشت و مشتمل بر فروش دارایی‌های سازمان، چینش مجدد بازار داخلی و روابط نوین کارکردی دولت و بخش خصوصی و آزادسازی بازارهای دولتی است (پاتریس و پییر، ۲۰۰۸). *تیسای*<sup>۳</sup> برون‌سپاری را به دست آوردن منابعی می‌داند که سازمان از کمبود آن رنج می‌برد (تی سای، ۲۰۱۱). همچنین برون‌سپاری در غالب پشتیبانی عبارت است از فعالیت‌های مرتبط با به کارگیری پیمانکاران خارجی به منظور انجام فعالیت‌های سازمان (بلومل، فرانکل و نسلوند، ۲۰۰۷).

### فرآیند برون‌سپاری

برون‌سپاری عبارت است از پیاده‌سازی و مدیریت روابط قراردادی با یک پیمانکار خارجی به منظور تهیه نیازهایی که تا قبل توسط خود سازمان تهیه می‌گردیده است (مُمی، ۲۰۰۱). ارائه اولین الگوی فرآیند برون‌سپاری به دهه ۱۹۶۰ بر می‌گردد (رابینسون، فریس و ویند، ۱۹۶۷). با این وجود از آنجایی که بیشتر تحقیقات علمی بر روی یک جنبه خاص فرآیند برون‌سپاری متمرکز شده است (جینگ و قریشی، ۲۰۰۶) تنها تعداد کمی از مطالعات، یک فرآیند کامل و جامع را درباره برون‌سپاری ارائه نموده‌اند. الگوهای گوناگونی در این رابطه مطرح گردیده (گریور، ۱۹۹۹ و مُمی، ۲۰۰۲ و وان و آرجان، ۲۰۰۵ و زو، هسو و لیلی، ۲۰۰۱) اما تمرکز در بیشتر پژوهش‌ها معمولاً بر روی فاز برنامه‌ریزی برون -

1 - Jensen

2 - Warrian & Jalette

3 - Tsai

برون‌سپاری اجرایی در آمد و پشتیبانی نزاچا؛ از نظریه تا اجرا / ۱۰۳

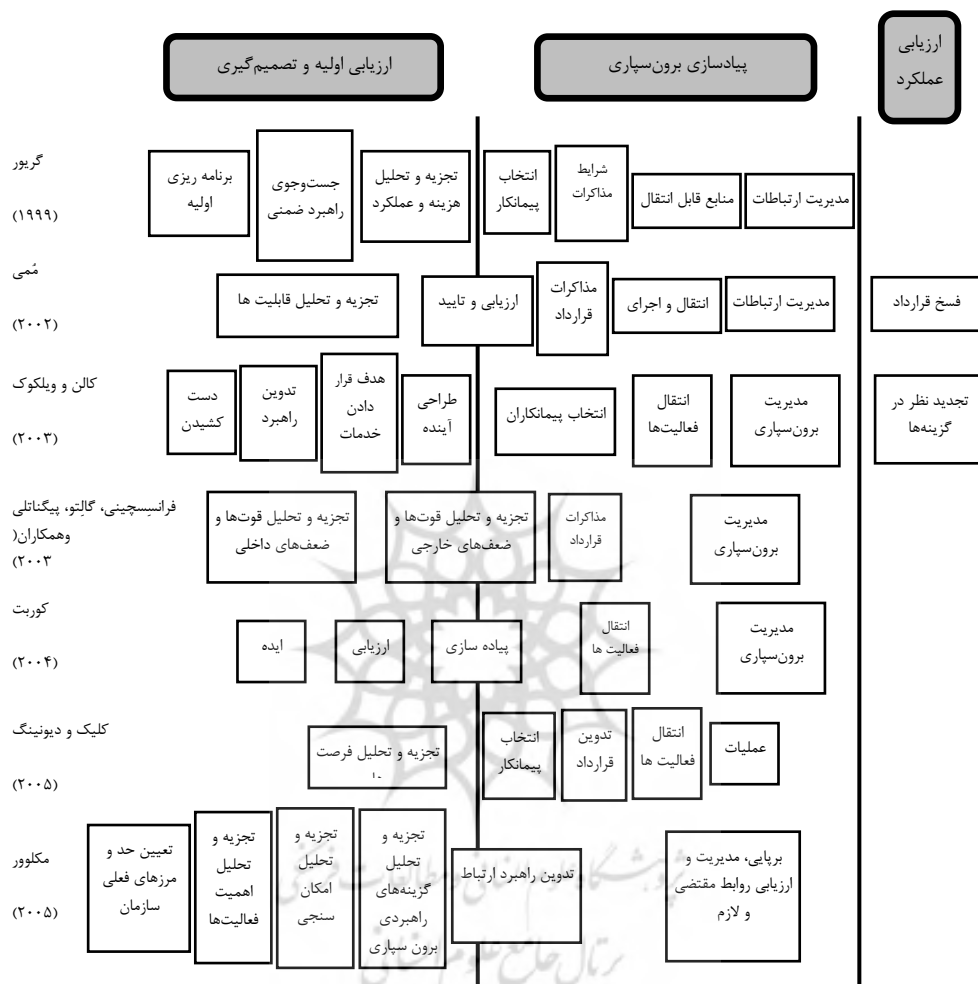
---

سپاری بوده است (چه چیزی باید برون‌سپاری شود)، نه بر روی کل فرآیند برون‌سپاری (بوور، گایتان، جان و همکاران، ۲۰۰۶)؛ بنابراین همان‌گونه که ماسکل<sup>۱</sup> نتیجه‌گیری کرده است، این موضوع همچنان نیاز به پژوهش‌های فراوان دارد (ماسکل، توربن، پیترسین و همکاران، ۲۰۰۷).

بیشتر پژوهش‌های موجود سه و یا چهار مرحله اصلی را درباره فرآیند برون‌سپاری مطرح نموده- اند (وان و آرجون، ۲۰۰۵ و زو، هسو و لیلی، ۲۰۰۱). با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش‌های بالا، سازمان‌ها در ابتدا می‌باید اهداف بالقوه برون‌سپاری را شناسایی و تعیین کنند. این موضوع معمولاً وابستگی نزدیکی به شناسایی شایستگی‌های اصلی شرکت دارد (لنزیدیل، ۱۹۹۹)؛ مرحله دوم به صورت کلی با مدیریت انتقال فعالیت‌های تولیدی و یا خدماتی به پیمانکاران مرتبط است (وان و آرجون، ۲۰۰۵). و مرحله سوم درباره مدیریت فرآیند برون‌سپاری بحث می‌کند. در ادامه خلاصه‌ای از فرآیند- های مطرح شده در پژوهش‌های پیشین در شکل شماره ۱ بیان گردیده است. همان‌گونه که در شکل مشاهده می‌شود، محققان مراحل گوناگونی را درباره فرآیند برون‌سپاری بیان کرده‌اند، اما می‌توان تمامی فرایندهای طرح شده بالا را در قالب سه مرحله ارزیابی اولیه و تصمیم‌گیری برون‌سپاری، پیاده‌سازی برون‌سپاری و ارزیابی عملکرد برون‌سپاری طبقه‌بندی کرد.



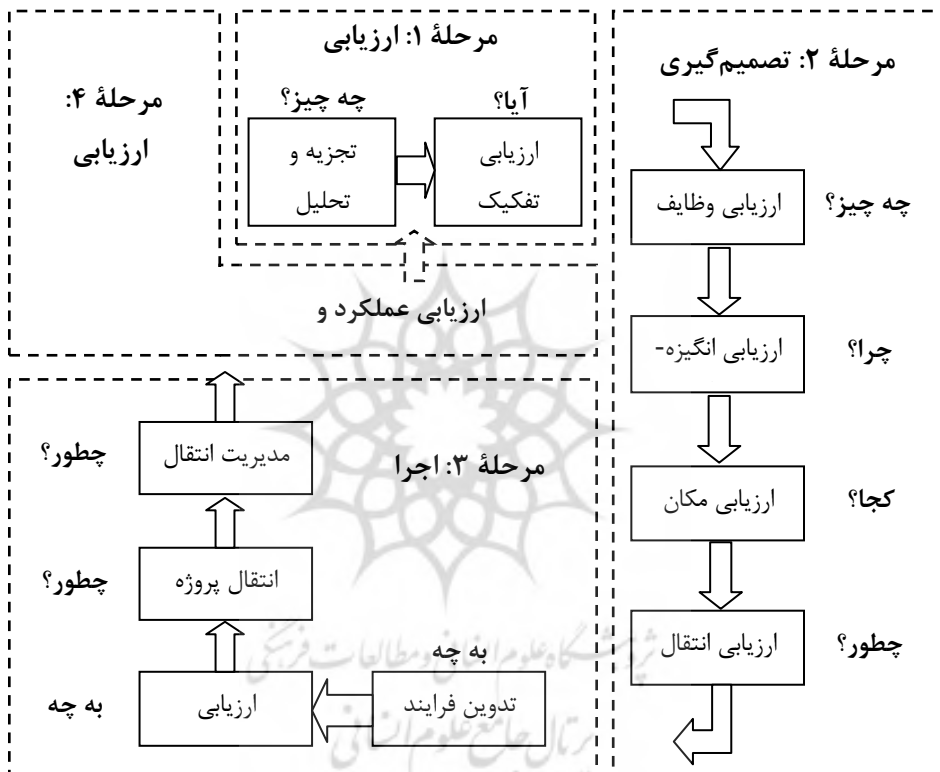




شکل شماره ۱: فرآیندهای طرح شده برون سپاری

برون‌سپاری اجرایی در آماد و پشتیبانی نزاچا؛ از نظریه تا اجرا / ۱۰۵

پس از مشخص کردن محتوای هر یک از مراحل فرآیند برون‌سپاری، به گروه‌بندی هر یک از مراحل پرداختیم و چارچوب فرآیند برون‌سپاری را در قالب فعالیت‌های مرتبط با ارزیابی داخلی، تصمیم‌گیری برون‌سپاری، اجرای برون‌سپاری و ارزیابی عملکرد و تجدید نظر دسته‌بندی نمودیم. (شکل شماره ۲ را مشاهده کنید) هر یک از مراحل بالا پاسخگوی سؤالات گوناگون با تاکید بر پیچیدگی‌های فرآیند برون‌سپاری است.



شکل شماره ۲: فرآیند برون‌سپاری

شکل شماره ۲ فرآیند برون‌سپاری را در قالب ۴ مرحله مختلف نمایش می‌دهد. اگر چه این الگو فرض می‌کند که مراحل پشت سر هم هستند، مشخص است که پیوستگی‌هایی نیز میان مراحل گوناگون وجود دارد. به علاوه می‌تواند در هر نقطه‌ای متوقف گردد و توالی میان مراحل، به میزان زیادی به وضعیت تصمیم‌گیری وابسته است.

### تصمیم‌گیری برون‌سپاری در پشتیبانی (آمد و پشتیبانی) نزاجا

گستره فرآیند برون‌سپاری تا حدی است که می‌تواند در برگزیده کلیه فعالیت‌های تولیدی و یا خدماتی باشد. متأسفانه تصور و اندیشه اصلی بر این است که تغییر به منظور پیشبرد عملکرد مضر و مخرب است. اما با وجود این افزایش و رشد آشفته در دنیای امروزی، یک رویکرد متفاوت در زنجیره تأمین هر سازمانی نیاز است (کریستوفر و هولوغ، ۲۰۱۱).

با توجه به شکل شماره ۲ مرحله دوم فرآیند برون‌سپاری، تصمیم‌گیری درباره چگونگی برون‌سپاری است که شامل مسائلی در خصوص ماهیت وظایف برون‌سپاری، انگیزه‌ها و اهداف عملکردی پروژه و یا فرآیند برون‌سپاری، مکان برون‌سپاری و ماهیت و خصوصیات موارد یاد شده است؛ به عبارت دیگر تصمیم‌گیری درباره برون‌سپاری شامل جستجو برای یافتن پاسخ به سؤالات چه چیز<sup>۱</sup>، چرا<sup>۲</sup>، کجا<sup>۳</sup> و چگونه<sup>۴</sup> با توجه به وضعیت و شرایط سازمان در زمان تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری است. در جدول شماره ۲ به تحلیل چهار سؤال فوق پرداخته و با توجه به نیازهای پشتیبانی نظامی در زمان صلح و جنگ، به استخراج مهمترین دغدغه‌های تصمیم‌گیری پیش روی آمد و پشتیبانی ارتش می‌پردازیم.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

- 1 - What?
- 2 - Why?
- 3 - Where?
- 4 - How?

برون سپاری اجرایی در آمد و پشتیبانی نزاچا؛ از نظریه تا اجرا / ۱۰۷

جدول شماره ۱: فعالیت‌های کلیدی در هنگام برون‌سپاری

تعاریف و ملاحظات	عوامل موثر	تصمیم
شرکت‌ها می‌باید شایستگی‌های مرکزی خود را شناسایی و مابقی فعالیت‌ها را برون‌سپاری کنند (پورتر، ۱۹۹۶ و کوپین، ۱۹۹۹). برون‌سپاری راهبردی در رابطه با سیاست برون‌سپاری فعالیت‌های مهم راهبردی بحث می‌کند (کوپین، ۱۹۹۹ و کوپین و هیلمر، ۱۹۹۴).	<b>اهمیت</b> مرکزی در مقابل غیر مرکزی راهبردی در مقابل غیر راهبردی	ماهیت اهداف برون‌سپاری (چه چیز؟)
دانش محور منعکس کنندهٔ وسعت فرایندهایی است که به صورت ذاتی به دانش وابسته هستند. در حالی که کار محور مرتبط با فعالیت‌هایی است که نیاز به دانش محدودی برای تکمیل دارد (۱). دارایی‌های اختصاص یافته به یگانگی دارایی‌ها به منظور پشتیبانی از تغییرات اشاره دارد (ویلیامسون، ۱۹۷۵).	<b>قابلیت انتقال</b> دانش محور در مقابل کار محور دارایی‌های اختصاص یافته	
انفرادی به انتقال جایگاه بخصوص به خارج از سازمان اشاره دارد. وظیفه‌ای به مراکز هزینهٔ ساخت یافته با دانش تخصصی و مسئولیت‌های مرتبط اشاره دارد. فرایندی به چگونگی جریان محصولات و خدمات در سطح سازمان اشاره دارد (گریور، ۱۹۹۹). برون‌سپاری فرایندی (BOP) به معامله پیوسته و ادامه‌دار اشاره دارد و برون‌سپاری پروژه‌ای به این معناست که مسئولیت پروژه مشخص تعریف شده به بخش خارجی واگذار گردد (ویلکوک، هیندل، فینی و همکاران، ۲۰۰۴).	<b>حیطه و دامنه</b> انفرادی - وظیفه‌ای - پروژه - فرایندی	
برون‌سپاری بر مبنای هزینهٔ منطقی گاهی با توجه به دیدگاه هزینهٔ معامله، اکیداً بر هزینهٔ فعالیت‌ها تمرکز دارد (ویلیامسون، ۱۹۷۵). دیدگاه تملک منابع در رابطه با برون‌سپاری به برون‌سپاری‌ای که با به دست آوردن مهارت‌ها، دانش و یا شایستگی رقابتی که به صورت داخلی غیر قابل دستیابی است اشاره دارد (کوالین و دوهامل، ۲۰۰۳). برون‌سپاری دگرگون کننده را می‌توان به عنوان یک راهبرد که به دنبال بهبود در سطوح عملکرد سازمانی به صورت تغییرات قابل پذیرش مرحله‌ای و سریع است، تعریف نمود (لیندر، ۲۰۰۴ و مزاولی، ۲۰۰۲).	<b>انگیزه‌ها</b> هزینهٔ منطقی - تملک منابع دگرگونی سازمانی	انگیزه‌های برون‌سپاری (چرا؟)
مکان برون‌سپاری دربارهٔ تصمیم‌گیری انتقال وظایف به صورت محلی و یا به صورت برون مرزی بحث می‌کند. عوامل اصلی موثر بر انتخاب مکان برون‌سپاری عبارتند از: وضعیتی، داخلی، موقعیتی و خارجی (گراف، مودامبی و سوزان، ۲۰۰۵ و پالویا و شیلندرا، ۲۰۰۴). به علاوه برون‌سپاری برون مرزی گاهی اوقات به صورت فاصلهٔ جغرافیایی میان پیمانکاران و برون سپارنده طبقه‌بندی می‌گردد. از آن جمله می‌توان به برون مرزی دور و برون مرزی نزدیک اشاره	<b>مکان</b> محلی در مقابل برون مرزی (خارجی نزدیک - خارجی دور) تاثیر شریک	مکان برون‌سپاری (کجا؟)

کرد(کلیک و دیونینگ، ۲۰۰۵).		
<p>مدیریت روابط برون‌سپاری مالکیت نابرابر، به استناد قرارداد برون‌سپاری بر میزان نفوذ هر یک از طرفین قرارداد و مدیریت متحد آن‌ها به منظور ساخت اعتماد و تعهد درون سازمانی اشاره دارد(بارتلمی، ۲۰۰۳). برون‌سپاری معاملاتی به پروژه‌های تک موردی و یا کوتاه مدت اشاره دارد، در حالی که برون‌سپاری منطقی به شراکت بلند مدت دلالت دارد(آتس، ۱۹۹۸).</p>	<p><b>اعمال قدرت</b> نظارت در مقابل همکاری روابط معاملاتی در مقابل روابط منطقی تملک برابر در مقابل تملک نا برابر</p>	
<p>تقسیم وظایف به این موضوع اشاره می‌کند که وظایف کجا و توسط چه کسی انجام می‌شوند. در محل به معنای استفاده از ظرفیت‌های برون سپارنده بوده و خارج از محل به معنای استفاده از ظرفیت‌های پیمانکاران است. تقسیم وظایف همچنین شامل تقسیم مسئولیت‌های فرایندهای کاری است. به عبارت دیگر تصمیم‌گیری در رابطه با انتقال فعالیتی خاص که درون سازمان انجام می‌گیرد به پیمانکاران و یا انجام آن به صورت مشارکتی.</p>	<p><b>تقسیم وظایف</b> کارفرما- پیمانکار- مشترک در محل در مقابل خارج از محل</p>	<p>ماهیت اعمال قدرت، بی‌بهره سازی و الگوی تجارت با طرف قرارداد <b>(چگونه؟)</b></p>
<p>برون‌سپاری نیمه کامل به وضعیتی اشاره دارد که در آن تنها وظایف مشخصی از یک فعالیت و یا فرایند به پیمانکار واگذار می‌شود. در حالی که در برون‌سپاری کامل مالکیت تمام فعالیت و یا فرایند به پیمانکار منتقل می‌شود(وان و آرجان، ۲۰۰۵). با توجه به نظر ویل‌کک و جوی برون‌سپاری تمام فعالیت‌ها به وضعیتی اطلاق می‌شود که بیش از ۸۰ درصد فعالیت‌ها و یا فرایندها برون‌سپاری شود و در نتیجه در برون‌سپاری انتخابی کمتر از ۸۰ درصد فعالیت‌ها و یا فرایندها منتقل می‌گردد.</p>	<p><b>مقیاس/تغییرات</b> <b>پله‌ای</b> نیمه کامل در مقابل کامل تمام فعالیت‌ها در مقابل فعالیت‌های انتخابی مرحله به مرحله در مقابل یکباره</p>	

### روش‌شناسی تحقیق

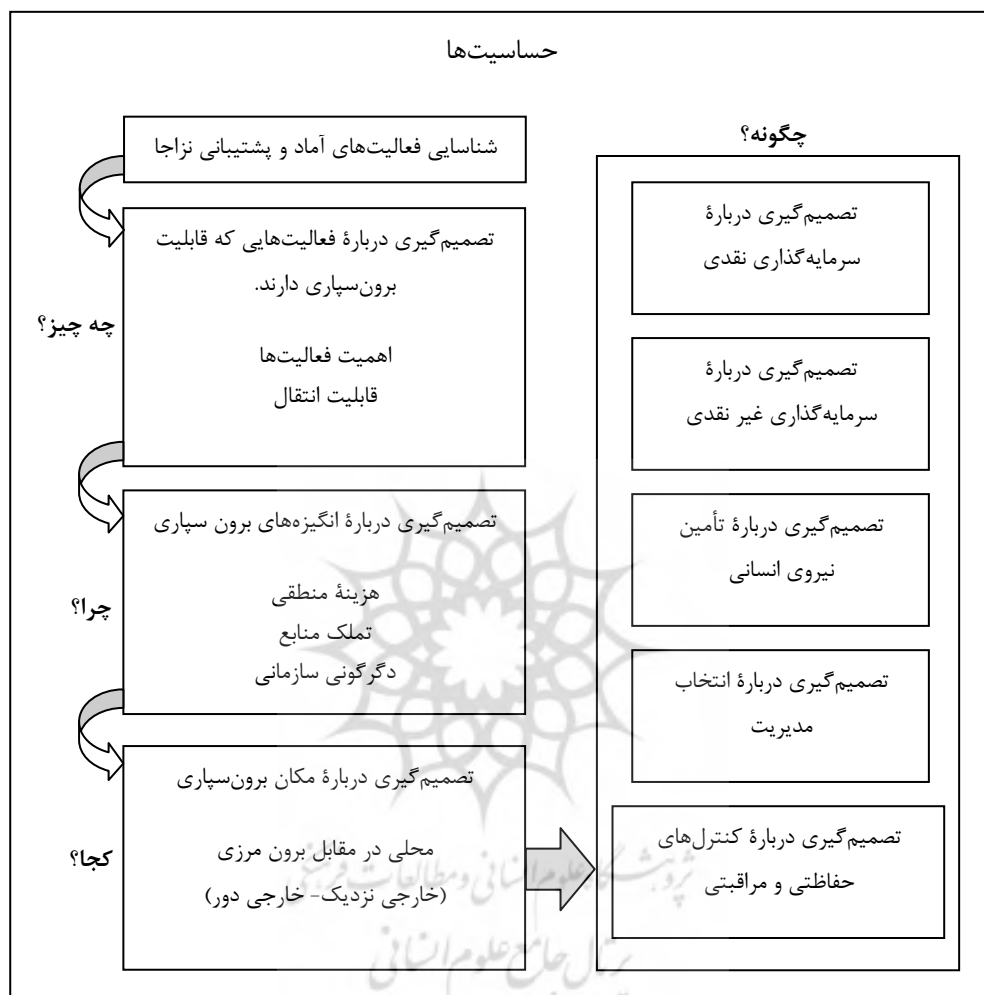
با توجه به عدم اطمینان موجود در آماد و پشتیبانی نیروهای مسلح، تصمیم‌گیری درباره بسیاری از متغیرهای برون‌سپاری دستخوش تغییرات اساسی خواهد شد. در این مبحث عاملی تحت عنوان «حساسیت»<sup>۱</sup> قابل طرح است که با توجه به اطلاعات استخراج شده از مصاحبه با کارشناسان امر بسیاری از معادلات را در هنگام برون‌سپاری فعالیت‌های آماد و پشتیبانی تغییر می‌دهد. در این پژوهش سعی گردیده است که برای یافتن پاسخ برای چهار سؤال عمده چه چیز، چرا، کجا و چگونه

در مرحلهٔ تصمیم‌گیری برون‌سپاری به عامل «حساسیت» توجه شود و از زاویهٔ دید تصمیم‌گیران و فرماندهان آماد و پشتیبانی نزاچا به بررسی مقولهٔ برون‌سپاری پرداخته شود.

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در سطح توصیفی و استنباطی از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده گردیده است. توضیح اینکه در بخش آمار توصیفی از شاخص‌های آماری نظیر فراوانی، میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی به منظور بررسی و اولویت‌بندی هر یک از شاخص‌های موجود در سازه‌های الگو از آزمون تی، فریدمن و خی دو استفاده شده است.

دربارهٔ چگونگی انجام پژوهش موارد زیر بررسی شده است:

۱. شناسایی فعالیت‌های جاری آماد و پشتیبانی نزاچا توسط مصاحبه با صاحب‌نظران؛
  ۲. شناسایی فعالیت‌های دارای قابلیت برون‌سپاری با توجه به نظر صاحب‌نظران؛
  ۳. رتبه‌بندی و اولویت‌دهی برون‌سپاری فعالیت‌های شناسایی شده؛
  ۴. شناسایی دغدغه‌های عمدهٔ تصمیم‌گیران در رابطه با چگونگی برون‌سپاری فعالیت‌های فوق؛
- در این پژوهش سعی گردیده است با شناسایی حساسیت‌ها از نظر تصمیم‌گیران و فرماندهان ارشد آماد و پشتیبانی نیروی زمینی ارتش، با نگاهی متفاوت در قالب الگوی طرح شدهٔ زیر فعالیت‌های دارای قابلیت برون‌سپاری در آن سازمان را شناسایی و با توجه به حساسیت‌های موجود چگونگی برون‌سپاری فعالیت‌های فوق را بررسی کنیم. در شکل شمارهٔ ۳، الگوی مفهومی پژوهش را مطرح می‌نماییم.



شکل شماره ۳: الگوی مفهومی پژوهش

### نوع تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر اجرا، تحلیلی - توصیفی است که به صورت پیمایشی به بررسی مؤلفه‌های مورد نظر پرداخته است. این تحقیق درصدد شناسایی و اولویت‌بندی فعالیت‌های قابل برون‌سپاری آماد و پشتیبانی نزاجا از نظر فرماندهان و تصمیم‌گیران به عنوان مهمترین عامل

برای اجرایی کردن امر برون‌سپاری در سازمان و ارزیابی دغدغه اصلی تصمیم‌گیران در رابطه با چگونگی برون‌سپاری هر یک از فعالیت‌های آماد و پشتیبانی است.

### جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری در این پژوهش شامل تمامی صاحب‌نظران و تصمیم‌گیران سازمانی در رده فرماندهی و جانشینی و رئیس ستادی، همچنین فرماندهان و مدیران در امر آماد و پشتیبانی در مناطق ۶ گانه آماد و پشتیبانی، مرکز آموزش پشتیبانی نزاجا، فرماندهی آماد و پشتیبانی نزاجا، ستاد نیروی زمینی، دانشگاه فرماندهی و ستاد و ... است. با توجه به دسترسی محدود به فرماندهان و تصمیم‌گیران نظامی شاغل در امور مرتبط با آماد و پشتیبانی، نوع نمونه‌گیری مورد نظر، نمونه‌گیری قضاوتی و بر مبنای نمونه در دسترس است.

### ابزار تحقیق

در بعد پیمایشی تحقیق، بررسی تحلیلی داده‌های مورد نظر در دو قالب داده‌های کیفی و کمی انجام گرفته است. داده‌های کیفی شامل کسب نظرات از مدیران و کارشناسان صاحب‌نظر از طریق مصاحبه و جمع‌آوری اطلاعات درباره شناسایی فعالیت‌های گوناگون آماد و پشتیبانی و همچنین بررسی دغدغه‌های عمده تصمیم‌گیری درباره چگونگی برون‌سپاری فعالیت‌های فوق است. داده‌های کمی شامل آمار و اطلاعات گوناگون درباره قابلیت برون‌سپاری فعالیت‌های آمادی از نظر تصمیم‌گیران و اولویت‌بندی موارد فوق و همچنین ارزیابی دغدغه تصمیم‌گیران درباره چگونگی تصمیم‌گیری درباره معیارهای اصلی، در هنگام برون‌سپاری بوده است که از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است. در مورد استخراج داده‌های کیفی ۱۵ مصاحبه ساخت یافته اولیه برای شناسایی فعالیت‌ها و تعداد ۳۸ مصاحبه نیمه ساخت یافته صورت گرفته و در خصوص داده‌های کمی، تعداد ۵۰ پرسشنامه در اختیار فرماندهان و تصمیم‌گیران آماد و پشتیبانی نزاجا قرار گرفته است. از تعداد ۵۰ پرسشنامه، ۳۸ پرسشنامه توسط فرماندهان و تصمیم‌گیران تکمیل و توسط محقق جمع‌آوری شده است؛ از این رو نرخ بازگشت حدود ۸۰ درصد بوده است.

پرسشنامه طراحی شده شامل ۲۵ سؤال درباره قابلیت برون‌سپاری فعالیت‌های آماد و پشتیبانی بوده و مصاحبه نیمه ساخت یافته شامل ۵ سؤال برای ارزیابی دغدغه تصمیم‌گیران درباره چگونگی تصمیم‌گیری در مورد معیارهای اصلی، در هنگام برون‌سپاری هر یک از فعالیت‌های آماد و پشتیبانی - است. سؤالات طرح شده در این گروه شامل متغیرهایی به قرار زیر است:

۱. تصمیم‌گیری درباره سرمایه‌گذاری‌های نقدی در هنگام برون‌سپاری فعالیت‌ها؛



۲. تصمیم‌گیری درباره سرمایه‌گذاری‌های غیرنقدی در هنگام برون‌سپاری فعالیت‌ها؛
۳. تصمیم‌گیری درباره نحوه تأمین نیروی انسانی مورد نیاز در هنگام برون‌سپاری فعالیت‌ها؛
۴. تصمیم‌گیری درباره چگونگی انتخاب مدیریت در هنگام برون‌سپاری فعالیت‌ها؛
۵. تصمیم‌گیری درباره چگونگی اعمال کنترل‌های حفاظتی و مراقبتی در هنگام برون‌سپاری فعالیت‌ها.

### بررسی روایی و پایایی پرسشنامه

برای تعیین روایی پرسشنامه این پژوهش از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. اعتبار محتوا نوعی اعتبار است که معمولاً برای بررسی اجزای تشکیل‌دهنده یک ابزار اندازه‌گیری به کار می‌رود و به سؤال‌های تشکیل‌دهنده آن وابسته است. اگر سؤال‌ها معرف ویژگی‌هایی باشند که محقق قصد اندازه‌گیری آن‌ها را داشته است، می‌توان نتیجه گرفت که آزمون دارای اعتبار محتوا است (خاکی، ۱۳۷۸). به منظور بررسی روایی ابزار پژوهش، پرسشنامه مورد نظر در اختیار ۸ نفر از متخصصان دانشگاهی، آشنا با مسائل برون‌سپاری و کارشناسان آماد و پشتیبانی نزاجا قرار گرفت و پس از چندین مرحله اصلاحات ساختاری و محتوایی پرسشنامه نهایی برای توزیع آماده گردید. روش ضریب آلفای کرونباخ یکی از روش‌های تعیین پایایی آزمون با تأکید بر همسانی درونی است که روش «ضریب آلفا» نام دارد که به آن «ضریب آلفای کرونباخ» یا حتی آلفا نیز گفته می‌شود. در این روش اجزا یا قسمت‌های آزمون برای سنجش ضریب پایایی آزمون به کار می‌روند (سکاران، ۱۳۸۱). پایایی پرسشنامه مورد نظر با استناد به ضریب تحلیل واریانس کرونباخ محاسبه شد و میزان آن بالاتر از ۰/۸ بود که بیانگر پایایی بالای متغیرهای پژوهش است.

جدول شماره ۲: پایایی آماره آزمون

تعداد متغیرها	آلفای کرونباخ
۲۵	۰.۸۶۳

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

#### فعالیت‌های شناسایی شده در آماد و پشتیبانی نزاجا

با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته با فرماندهان و تصمیم‌گیران آماد و پشتیبانی فعالیت‌های عمده زیر به عنوان فعالیت‌های اصلی آماد و پشتیبانی نزاجا شناسایی گردیده است.

برون سپاری اجرایی در آمد و پشتیبانی نزاچا؛ از نظریه تا اجرا / ۱۱۳

جدول شماره ۳: فعالیت‌های شناسایی شده در آمد و پشتیبانی نزاچا

ردیف	فعالیت
۱	خرید و تأمین از مناقصه تا تحویل اقلام توسط پیمانکار (به جز اقلام فاسد شدنی و دارای حساسیت)
۲	خدمات خرید و تأمین از مناقصه تا تحویل اقلام فاسد شدنی
۳	خدمات خرید و تأمین اقلام نظامی حساسیت‌زا
۴	خدمات آموزشی نیروی انسانی
۵	ساخت و ساز ساختمان‌ها و تاسیسات (پست مهندسی)
۶	ذخیره‌سازی و انبار کالاها و اقلام نظامی
۷	ذخیره‌سازی و انبار کالاها و اقلام تجاری
۸	فروش اقلام اضافی و بدون استفاده
۹	کنترل کیفیت، بازرسی و پذیرش کالا
۱۰	جیره‌بندی و تقسیم اقلام بین یگان‌های تابعه
۱۱	حمل و نقل و ترابری ادوات نظامی
۱۲	حمل و نقل و ترابری اقلام تجاری
۱۳	حمل و نقل و ترابری کارکنان
۱۴	حمل و نقل و ترابری مواد سوختی
۱۵	تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات راهسازی
۱۶	تعمیر و نگهداری خودروهای شنی‌دار
۱۷	تعمیر و نگهداری خودروهای سبک و سنگین چرخ‌دار
۱۸	تعمیر و نگهداری سلاح
۱۹	تعمیر و نگهداری اقلام مخابراتی
۲۰	تعمیر و نگهداری اقلام رایانه
۲۱	تعمیر و نگهداری اماکن و ساختمان‌ها
۲۲	خدمات و سرویس‌های تبلیغاتی
۲۳	خدمات پخت و پز و آشپزخانه
۲۴	خدمات‌رسانی فروشگاه‌ها و بوفه‌های پادگانی (خیاطی، کفاشی، آرایشگاه، نانوايي و غيره)
۲۵	خدمات‌رسانی یگان‌های بهداشت و درمان

**نتایج آزمون شناسایی فعالیت‌های دارای قابلیت برون‌سپاری با توجه به نظر صاحب‌نظران**  
 در این مرحله با استفاده از آزمون تی به شناسایی فعالیت‌های دارای قابلیت برون‌سپاری می‌پردازیم. در جدول شماره ۴ نتایج به دست آمده از آزمون را درباره ۲۵ فعالیت شناسایی شده آماد و پشتیبانی نذاجا ملاحظه می‌کنید.

جدول شماره ۴: نتایج آزمون تی

	۳ = مقدار آزمون شده					
	مقدار محاسبه شده تی	درجه آزادی	سطح معناداری (p-Value)	اختلاف میانگین	بازه تغییرات در سطح اطمینان ۹۵٪	
					حد پایین	حد بالا
Q1	۵.۴۹۹	۳۷	.۰۰۰	۱.۰۲۶	.۶۵	۱.۴۰
Q2	۳.۷۷۴	۳۷	.۰۰۱	.۸۱۶	.۳۸	۱.۲۵
Q3	-۴.۰۲۷	۳۷	.۰۰۰	-.۸۱۶	-۱.۲۳	-.۴۱
Q4	۲.۰۷۴	۳۷	.۰۴۵	.۴۴۷	.۰۱	.۸۸
Q5	۶.۰۴۶	۳۷	.۰۰۰	۱.۲۶۳	.۸۴	۱.۶۹
Q6	-۴.۱۹۵	۳۷	.۰۰۰	-.۷۳۷	-۱.۰۹	-.۳۸
Q7	۳.۰۸۷	۳۷	.۰۰۴	.۶۳۲	.۲۲	۱.۰۵
Q8	۲.۳۵۱	۳۷	.۰۲۴	.۵۷۹	.۰۸	۱.۰۸
Q9	-.۳۸۶	۳۷	.۷۰۲	-.۰۷۹	-.۴۹	.۳۴
Q10	-۲.۶۹۹	۳۷	.۰۱۰	-.۵۲۶	-.۹۲	-.۱۳
Q11	-.۲۴۷	۳۷	.۸۰۶	-.۰۵۳	-.۴۸	.۳۸
Q12	۷.۳۳۱	۳۷	.۰۰۰	۱.۱۸۴	.۸۵	۱.۵۲
Q13	۷.۳۷۶	۳۷	.۰۰۰	۱.۳۴۴	.۹۷	۱.۷۱
Q14	۳.۰۶۲	۳۷	.۰۰۴	.۶۸۴	.۲۳	۱.۱۴
Q15	۹.۲۳۹	۳۷	.۰۰۰	۱.۴۲۱	۱.۱۱	۱.۷۳
Q16	.۲۲۴	۳۷	.۸۲۴	-.۰۵۳	-.۴۲	.۵۳
Q17	۱۳.۰۸۸	۳۷	.۰۰۰	۱.۳۱۶	۱.۱۱	۱.۵۲
Q18	-۶.۶۸۰	۳۷	.۰۰۰	-۱.۱۳۲	-۱.۴۷	-.۷۹
Q19	-۲.۶۴۷	۳۷	.۰۱۲	-.۵۷۹	-۱.۰۲	-.۱۴
Q20	-۱.۵۷۹	۳۷	.۱۲۳	-.۳۱۶	-.۷۲	.۰۹
Q21	۹.۵۳۰	۳۷	.۰۰۰	۱.۴۲۱	۱.۱۲	۱.۷۲
Q22	۳.۳۰۶	۳۷	.۰۰۲	.۶۸۴	.۲۶	۱.۱۰
Q23	۴.۷۷۴	۳۷	.۰۰۰	۱.۰۲۶	.۵۹	۱.۴۶
Q24	۲.۹۸۲	۳۷	.۰۰۵	.۷۱۱	.۲۳	۱.۱۹
Q25	.۴۸۳	۳۷	.۶۳۲	.۱۳۲	-.۴۲	.۶۸

برون‌سپاری اجرایی در آمد و پشتیبانی نزاچا؛ از نظریه تا اجرا/ ۱۱۵

با توجه به جدول شماره ۴ طبق نتایج به دست آمده از آزمون تی، برای ۱۵ فعالیت از بین ۲۵ فعالیت موجود در آمد و پشتیبانی مقدار آماره آزمون مثبت و مقدار P-value نیز تقریباً برابر صفر است. بنابراین، ۱۵ فعالیت از منظر فرماندهان و تصمیم‌گیران آمادی دارای قابلیت برون‌سپاری می‌باشند؛ به عبارتی از دیدگاه کارشناسان، فعالیت‌های زیر دارای قابلیت برون‌سپاری خواهند بود.

سجدول شماره ۵: فعالیت‌های دارای قابلیت برون‌سپاری

مقدار P-Value	مقدار آماره	خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	میانگین	تعداد	فعالیت‌های آمد
۰.۰۰۰	۵.۴۹۹	۰.۱۸۷	۱.۱۵۰	۴.۰۳	۳۸	Q۱
۰.۰۰۱	۳.۷۷۴	۰.۲۱۶	۱.۳۳۳	۳.۸۲	۳۸	Q۲
۰.۰۴۵	۲.۰۷۴	۰.۲۱۶	۱.۳۲۹	۳.۴۵	۳۸	Q۴
۰.۰۰۰	۶.۰۴۶	۰.۲۰۹	۱.۲۸۸	۴.۲۶	۳۸	Q۵
۰.۰۰۴	۳.۰۸۷	۰.۲۰۵	۱.۲۶۱	۳.۶۳	۳۸	Q۷
۰.۰۲۴	۲.۳۵۱	۰.۲۴۶	۱.۵۱۸	۳.۵۸	۳۸	Q۸
۰.۰۰۰	۷.۲۳۱	۰.۱۶۴	۱.۰۱۰	۴.۱۸	۳۸	Q۱۲
۰.۰۰۰	۷.۳۷۶	۰.۱۸۲	۱.۱۲۲	۴.۳۴	۳۸	Q۱۳
۰.۰۰۴	۳.۰۶۲	۰.۲۲۳	۱.۳۷۸	۳.۶۸	۳۸	Q۱۴
۰.۰۰۰	۹.۲۳۹	۰.۱۵۴	۰.۹۴۸	۴.۴۲	۳۸	Q۱۵
۰.۰۰۰	۱۳.۰۸۸	۰.۱۰۱	۰.۶۲۰	۴.۳۲	۳۸	Q۱۷
۰.۰۰۰	۹.۵۳۰	۰.۱۴۹	۰.۹۱۹	۴.۴۲	۳۸	Q۲۱
۰.۰۰۲	۳.۳۰۶	۰.۲۰۷	۱.۲۷۶	۳.۶۸	۳۸	Q۲۲
۰.۰۰۰	۴.۷۷۴	۰.۲۱۵	۱.۳۲۵	۴.۰۳	۳۸	Q۲۳
۰.۰۰۵	۲.۹۸۲	۰.۲۳۸	۱.۴۶۹	۳.۷۱	۳۸	Q۲۴

### نتایج آزمون رتبه‌بندی و اولویت‌دهی برون‌سپاری فعالیت‌های شناسایی شده

به منظور اولویت‌بندی فعالیت‌های دارای قابلیت برون‌سپاری آماد و پشتیبانی نزاچا از آزمون فریدمن استفاده گردیده است. بر اساس نتایج حاصل از آزمون فریدمن در جدول شماره ۶، مقدار آماره آزمون برابر ۶۹.۷۳۶ و مقدار P-value برابر صفر شده است. بنابراین از دیدگاه افراد موجود در جامعه آماری، اهمیت فعالیت‌های آماد و پشتیبانی نزاچا یکسان نیست.

جدول شماره ۶: نتیجه آزمون فریدمن

آزمون فریدمن	تعداد	مقدار آماره $\chi^2$	درجه آزادی	مقدار P-Value
نتایج آزمون	۳۸	۶۹.۷۳۶	۱۴	۰.۰۰۰

در نتیجه می‌توان عوامل را بر اساس میزان اولویت برای برون‌سپاری، در جدول شماره ۷ اولویت‌بندی کرد. طبق نتایج حاصل در جدول مزبور، فعالیت تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات راهسازی دارای بالاترین اولویت و فعالیت حمل و نقل و ترابری کارکنان و افراد در اولویت بعدی است. در نهایت فعالیت خدمات آموزشی نیروی انسانی دارای پایین‌ترین اولویت است.

جدول شماره ۷: اولویت‌بندی فعالیت‌های آماد و پشتیبانی نزاچا در آزمون فریدمن

شماره سؤال	فعالیت مورد نظر	اولویت	رتبه میانگین
Q۱۵	تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات راهسازی	۱	۱۰.۰۴
Q۱۳	حمل و نقل و ترابری کارکنان و افراد	۲	۹.۷۰
Q۲۱	تعمیر و نگهداری اماکن و ساختمان‌ها	۳	۹.۶۷
Q۵	ساخت و ساز ساختمان‌ها و تاسیسات (پست مهندسی)	۴	۹.۵۰
Q۱۲	حمل و نقل و ترابری اقلام تجاری	۵	۸.۷۴
Q۱۷	تعمیر و نگهداری خودروهای سبک و سنگین چرخ‌دار	۶	۸.۶۷
Q۲۳	خدمات پخت و پز و آشپزخانه	۷	۸.۳۷
Q۱	خرید و تأمین از مناقصه تا تحویل اقلام توسط پیمانکار (به جز اقلام فاسد شدنی و حساس)	۸	۸.۱۶

برون سپاری اجرایی در آمد و پشتیبانی نزاچا؛ از نظریه تا اجرا / ۱۱۷

۷۰۳۶	۹	خرید و تأمین از مناقصه تا تحویل اقلام فاسد شدنی	Q۲
۷۰۲۹	۱۰	خدمات رسانی فروشگاهها و بوفه‌های پادگانی (خیاطی، کفافی، آرایشگاه، نانواپی و ...)	Q۲۴
۶۰۹۶	۱۱	فروش اقلام اضافی و بدون استفاده	Q۸
۶۰۹۲	۱۲	حمل و نقل و ترابری مواد سوختی	Q۱۴
۶۰۵۳	۱۳	خدمات و سرویس‌های تبلیغاتی	Q۲۲
۶۰۴۳	۱۴	ذخیره‌سازی و انبار کالاها و اقلام تجاری	Q۷
۵۰۶۷	۱۵	خدمات آموزشی نیروی انسانی	Q۴

### بررسی دغدغه‌های عمدهٔ تصمیم‌گیران دربارهٔ چگونگی برون‌سپاری فعالیت تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات راهسازی

در ادامه به بررسی دغدغه‌های عمدهٔ تصمیم‌گیران آمد و پشتیبانی دربارهٔ برون‌سپاری فعالیت شناسایی شدهٔ دارای بالاترین اولویت برای برون‌سپاری می‌پردازیم. در این رابطه پنج متغیر اصلی تصمیم‌گیری؛ یعنی نحوهٔ سرمایه‌گذاری نقدی، نحوهٔ سرمایه‌گذاری غیرنقدی، نحوهٔ انتخاب نیروی انسانی مورد نیاز، نحوهٔ انتخاب مدیریت و نحوهٔ اعمال کنترل‌های حفاظتی و مراقبتی به عنوان مهمترین دغدغه‌های تصمیم‌گیری در قالب ۳۸ مصاحبهٔ نیمه ساخت یافته مورد ارزیابی قرار گرفته است.

همان‌گونه که در جدول شمارهٔ ۸ مشاهده می‌کنید، سؤالات مربوط به ۵ متغیر تصمیم‌گیری پرسش‌شده از صاحب‌نظران و تصمیم‌گیران آمد و پشتیبانی توسط آزمون خی دو مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول شماره ۸: محاسبه سطح معنی‌داری آزمون خی دو

کنترل و حفاظت	مدیریت	تأمین نیروی انسانی	سرمایه‌گذاری غیرنقدی	سرمایه‌گذاری نقدی	
۱۸.۲۱۱a	۱۷.۷۳۷b	۲۹.۱۵۸ a	۲۱.۱۵۸ a	۳۲.۵۲۶ a	خی دو
۳	۳	۳	۳	۳	درجه آزادی
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	سطح معناداری

a: هیچ یک از خانه‌ها (۰/۰) فراوانی مورد انتظار کمتر از ۵ ندارند. حداقل فراوانی مورد انتظار خانه-ها برابر است با ۹.۵

b: هیچ یک از خانه‌ها (۰/۰) فراوانی مورد انتظار کمتر از ۵ ندارند. حداقل فراوانی مورد انتظار خانه-ها برابر است با ۱۲.۷

با توجه به مقدار محاسبه شده خی دو و همچنین سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ درصد چنین نتیجه‌گیری می‌شود که اختلاف معناداری میان مقایسه مقولات متغیرهای طرح شده وجود دارد؛ به عبارت دیگر فرض صفر رد گردیده و فرض محقق مبنی بر وجود اختلاف معنادار میان مقولات فوق تایید می‌گردد. در ادامه نتایج آزمون فوق را برای هر یک از متغیرهای تصمیم‌گیری بررسی می‌کنیم. همان‌گونه که در جدول شماره ۹ مشاهده می‌گردد، مقایسه فراوانی‌های مشاهده شده و فراوانی‌های مورد انتظار درباره تک‌تک متغیرهای تصمیم‌گیری نشان می‌دهد که بیشتر پاسخ‌دهندگان، استفاده از ترکیب سرمایه‌گذاری نقدی و غیرنقدی پیمانکار، نیروی انسانی مشترک، مدیریت پیمانکار و کنترل و حفاظت ارتش را به منظور برون‌سپاری فعالیت تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات راهسازی ترجیح می‌دهند.

جدول شماره ۹: نتایج به دست آمده از آزمون خی دو درباره متغیرهای تصمیم‌گیری

<b>سرمایه‌گذاری نقدی</b>			
اختلاف مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار	فراوانی مشاهده شده	
-۶.۵	۹.۵	۳	بی پاسخ
-۷.۵	۹.۵	۲	سرمایه‌گذاری نقدی ارتش
۱۴.۵	۹.۵	۲۴	سرمایه‌گذاری نقدی پیمانکار
-۰.۵	۹.۵	۹	سرمایه‌گذاری نقدی مشترک
<b>سرمایه‌گذاری غیر نقدی</b>			
-۶.۵	۹.۵	۳	بی پاسخ
-۶.۵	۹.۵	۳	سرمایه‌گذاری غیرنقدی ارتش
۱۰.۵	۹.۵	۲۰	سرمایه‌گذاری غیرنقدی پیمانکار
۲.۵	۹.۵	۱۲	سرمایه‌گذاری غیرنقدی مشترک
<b>تأمین نیروی انسانی</b>			
-۶.۵	۹.۵	۳	بی پاسخ
-۸.۵	۹.۵	۱	نیروی انسانی ارتش
۲.۵	۹.۵	۱۲	نیروی انسانی پیمانکار
۱۲.۵	۹.۵	۲۲	نیروی انسانی مشترک
<b>انتخاب مدیریت</b>			
-۹.۷	۱۲.۷	۳	بی پاسخ
-۱.۷	۱۲.۷	۱۱	مدیریت ارتش
۱۱.۳	۱۲.۷	۲۴	مدیریت پیمانکار
<b>کنترل‌های حفاظتی و مراقبتی</b>			
-۶.۵	۹.۵	۳	بی پاسخ
۱۰.۵	۹.۵	۲۰	کنترل و حفاظت ارتش
-۴.۵	۹.۵	۵	کنترل و حفاظت پیمانکار
۰.۵	۹.۵	۱۰	کنترل و حفاظت مشترک



## نتایج و پیشنهادات

آنچه در این مقاله ارائه گردید، تصمیم‌گیری درباره انجام فعالیت‌ها در داخل سازمان و یا برون‌سپاری آن‌ها، با توجه به نظر تصمیم‌گیران سازمانی، همچنین اولویت‌بندی برون‌سپاری فعالیت‌ها و در ادامه شناسایی دغدغه‌های عمده تصمیم‌گیران درباره برون‌سپاری فعالیت دارای بالاترین اولویت در آمد و پشتیبانی نزاجا بوده است. درباره هدف اول با توجه به نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل‌های آماری مشخص گردید که از بین ۲۵ فعالیت شناسایی شده در آمد و پشتیبانی نزاجا، فعالیت‌های خرید و تأمین از مناقصه تا تحویل اقلام توسط پیمانکار (به جز اقلام فاسد شدنی و حساس)، خدمات آموزشی نیروی انسانی، ساخت و ساز ساختمان‌ها و تاسیسات (پست مهندسی)، ذخیره‌سازی و انبار کالاها و اقلام تجاری، فروش اقلام اضافی و بدون استفاده، حمل و نقل و ترابری اقلام تجاری، حمل و نقل و ترابری کارکنان و افراد، حمل و نقل و ترابری مواد سوختی، تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات راهسازی، تعمیر و نگهداری خودروهای سبک و سنگین چرخ‌دار، تعمیر و نگهداری اماکن و ساختمان‌ها، خدمات و سرویس‌های تبلیغاتی، خدمات پخت و پز و آشپزخانه و خدمات‌رسانی فروشگاه‌ها و بوفه‌های پادگانی (خیاطی، کفافی، آرایشگاه، ناوایی و ...) دارای قابلیت برون‌سپاری می‌باشند.

همچنین درباره هدف دوم نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل‌های آماری نشان داد که از بین فعالیت‌های دارای قابلیت برون‌سپاری، فعالیت تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات راهسازی، حمل و نقل و ترابری کارکنان و افراد و تعمیر و نگهداری اماکن و ساختمان‌ها به ترتیب دارای بالاترین اولویت برای برون‌سپاری می‌باشند و فعالیت خدمات آموزشی نیروی انسانی و ذخیره‌سازی و انبار کالا و خدمات تجاری پایین‌ترین اولویت را به منظور برون‌سپاری دارا می‌باشد.

درباره هدف سوم یعنی شناسایی دغدغه‌های عمده تصمیم‌گیران در رابطه با چگونگی برون‌سپاری فعالیت تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات راهسازی به عنوان فعالیت دارای بالاترین اولویت برای برون‌سپاری، تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته نشان داد که استفاده از ترکیب سرمایه‌گذاری نقدی و غیرنقدی پیمانکار، استفاده از نیروی انسانی مشترک تحت مدیریت پیمانکار همراه با اعمال کنترل‌های حفاظتی و مراقبتی توسط ارتش، مناسب‌ترین ترکیب به منظور برون‌سپاری فعالیت یاد شده خواهد بود. مصاحبه‌شوندگان در این رابطه اظهار داشتند که برون‌سپاری با رویکرد کاهش هزینه‌های سازمان صورت پذیرد. عمده افراد شرکت‌کننده در این پژوهش سودآوری را با سیاست‌های کلان ارتش جمهوری اسلامی ایران در تضاد می‌دانند و تأکید نمودند که انتقال فرایند برون‌سپاری به بخش خصوصی به گونه‌ای که نیروی انسانی به صورت مشترک تأمین گردد، ضمن کاهش هزینه‌های سازمان درباره فعالیت فوق، شرایط مساعدی را برای تأمین نیروی متخصص و ماهر در زمان‌های

بحرانی نظیر جنگ‌های احتمالی، که در آن پایبندی پیمانکاران به قراردادهای مشارکت کاهش می‌یابد، فراهم می‌آورد.

در ادامه با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته، می‌توان دغدغه‌های عمده تصمیم‌گیران آماد و پشتیبانی را درباره چگونگی برون‌سپاری فعالیت تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات راهسازی به قرار زیر طبقه‌بندی کرد:

۱. دو رویکرد درباره برون‌سپاری فعالیت تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات راهسازی وجود دارد. رویکرد اول سودآور نمودن فعالیت یاد شده و رویکرد دیگر کاهش هزینه‌های ناشی از آن. بیشتر تصمیم‌گیران معتقد هستند که با توجه به سیاست‌های کلان ارتش جمهوری اسلامی ایران، تبعیت از رویکرد کاهش هزینه در اولویت قرار دارد.
۲. با توجه به نظر تصمیم‌گیران، ارتش به منظور آمادگی در زمان جنگ‌های احتمالی، به نیروی متخصص، ماهر و آماده در امر تعمیر و نگهداری نیازمند است؛ از طرفی به کارگیری نیروی انسانی فعلی شاغل در این فعالیت در دیگر یگان‌های ارتش، برکناری از خدمت و ... هزینه‌های سنگینی را به سازمان ارتش تحمیل می‌کند؛ از این رو در هنگام برون‌سپاری فعالیت، استفاده از نیروی انسانی سازمان ارتش برای حفظ این قبیل آمادگی‌ها اولویت ویژه‌ای دارد. این استفاده می‌باید به گونه‌ای باشد که برطرف‌کننده نیازهای زمان‌های بحرانی و زمان حال باشد.
۳. فرماندهان و تصمیم‌گیران مورد مصاحبه، انگیزه اصلی برون‌سپاری فعالیت‌های آماد و پشتیبانی را افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های فوق دانسته و بیان نمودند که برون‌سپاری راهکاری مناسب به منظور افزایش آمادگی و کاهش هزینه‌های غیرضروری تحمیلی در آماد و پشتیبانی ارتش خواهد بود.
۴. فرماندهان و تصمیم‌گیران مورد مصاحبه درباره برون‌سپاری داخلی در مقابل برون‌سپاری برون‌مرزی فعالیت تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات راهسازی اظهار داشتند که در حال حاضر، برون‌سپاری فعالیت بالا، برتری قابل قبولی برای ورود به بازارهای منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای ندارد. پیشنهاد گردید برای این منظور در مرحله اول از ظرفیت‌های داخلی استفاده و در مراحل بعدی درباره فعالیت‌های برون‌مرزی با توجه به مقتضیات زمان تصمیم‌گیری شود.
۵. وجود کنترل‌های داخلی در هر سازمان امری حیاتی است. آماد و پشتیبانی ارتش می‌باید، به صورت مستمر بر نحوه فعالیت پیمانکاران در هنگام برون‌سپاری نظارت حفاظتی، مراقبتی و اطلاعاتی داشته باشد.

## منابع و مأخذ

### منابع فارسی

۱. حیدری علی، هومن (۱۳۷۳)، استنباط آماری در پژوهش رفتاری. تهران: نشر پارس.
۲. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸)، روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی، تهران: انتشارات مرکز تحقیقات علمی کشور.
۳. زرگرو، محمود (۱۳۸۴)، راهنمای جامع SPSS، تهران: انتشارات بهینه.
۴. سکاران، اوما (۱۳۸۱)، روش‌های تحقیق در مدیریت، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی.

### منابع انگلیسی

5. Autio, E., Sapienza, H.J., Almeida, J.G., 2000. Effects of Age at Entry. Knowledge Intensity and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal* 43 (5), 909-924.
6. Barthelemy, J., 2003. The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management. *European Management Journal* 21 (5), 539-548.
7. Boer, L., De Gaytan., Juan, A., Pilar., 2006. A Satisficing Model of Outsourcing Supply Chain Management. *Ab International Journal* 11 (5), 444-455.
8. Bolumole, Y., Frankel, R., Naslund, D., 2007. Developing a Theoretical Framework for Logistics Outsourcing 46, 35-54.
9. Christofer, M., Holweg, M., 2011. Managing Supply Chain in the Era of Turbulence. *International Journal of Physical Distributions & Logistics Management* 41 (1), 63-82. Emerald Group Publishing Limited.
10. Click, R.L., Duening, T.N., 2005. Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage. John Wiley & Sons: Hoboken.
11. Corbett, M.F., 2004. The outsourcing revolution: Why it makes sense and how to do it right. Dearborn Trade Publishing, Chicago.
12. Cullen, S., Willcocks, L., 2003. Intelligent IT Outsourcing: Eight Building Blocks to Success. Butterworth-Heinemann, Oxford.
13. Datamonitor., 2005. Global IT Services. Datamonitor Research Report 0199-2313.
14. Ellram, L., Corey B., 2001. Purchasing Leverage Considerations in the Outsourcing Decision. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 7 (1), 15-27.
15. Fill, C., Visser, E., 2000. The Outsourcing Dilemma: A composite Approach to Make or Buy Decision. *Management Decision* 38 (1/2), 43-50.
16. Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli, A., Varetto, M., 2003. Outsourcing: guidelines for a structured approach. *International Journal of Benchmarking* 10 (3), 246-260.
17. Graf, M., Mudambi., Susan, M., 2005. The Outsourcing of IT-Enabled Business Processes: A Conceptual Model of the Location Decision. *Journal of International Management* 11 (2), 253-268.

18. Greaver, M.F., 1999. Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. AMACOM, New York.
19. IWLA., 2008. The Association of Logistics Outsourcing Available at <http://www.iwla.com/why.aspx>.
20. Jensen, P.H., et al., 2004. The Efficiency of Public Sector Out Sourcing Contracts: A Literature Review. Melbourne Institute Working Paper 20 (4).
21. Jiang, B., Qureshi, A., 2006. Research on Outsourcing Results: Current Literature and Future Opportunities. Management decision 44 (1), 44-55.
22. Johnsen, T., Howard, M., Miemczyk, J., 2009. UK Defence Change and the Impact on Supply Relationships. Supply Chain Management: an International Journal 14 (4), 1-29.
23. Knudsen, M.P., Servais, P., 2005. International Outsourcing: Theoretical Clarification and Future Prospects. Paper Presented at the 18<sup>th</sup> Scandinavian Academy of Management Meeting, Aarhus.
24. Lea, D., Michael, H., 1995. Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effects of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities. Journal of Management 21 (5), 835-859.
25. Linder, J.C., 2004. Outsourcing as a Strategy for Driving Transformation. Strategy & Leadership 32 (6), 26-31.
26. Lonsdale, C., 1999. Effectively Managing Vertical Supply Relationships: A Risk Management Model for Outsourcing. Supply Chain Management: An International Journal 4 (4), 176-183.
27. Maskell, P., Torben, P., Petersen, B., Dick-Nielsen, J., 2007. Learning Paths to Offshore Outsourcing: from Cost Reduction to Knowledge Seeking. Industry and Innovation 14 (3), 239-257.
28. Mazzawi, E., 2002. Transformational Outsourcing. Business Strategy Review 13 (3), 39-43.
29. McIvor, R., 2005. The Outsourcing Process. Cambridge, Cambridge.
30. Momme, J., 2001. Outsourcing Manufacturing to Suppliers. PhD dissertation, Department of Production Aalborg University, Aalborg.
31. Momme, J., 2002. Framework for outsourcing manufacturing: strategic and operational implications. Computers in Industry 49, 59-75.
32. Nasscom., 2006. Top 20 IT Software and Service Exporters in India. Press Release of National Association of Software and Services Companies, Available at <http://www.nasscom.in/nasscom/templates/normalpage.aspx?id=4827>.
33. Oates, D., 1998. Outsourcing and the Virtual Organization: The Incredible Shirinking Company. Random House, London.
34. Palvia, Shailendra, C.J., 2004. Global Outsourcing of IT and It-Enabled Services: A Framework for Choosing an (Outsource) Country. Journal of Information Technology Cases and Applications 6 (3), 1-20.
35. Patrice, J., Peer, W., 2008. Contracting Out Provisions in Canadian Collective Agreements Moving Target. Work Place Gazette 5 (1).
36. Porter, M.E., 1996. What is Strategy?. Harvard Business Review 74 (6), 61-79.

37. Quelin, J.B., Duhamel, F., 2003. Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Mgmt* 21 (5), 647-661.
38. Quinn, J.B., 1999. Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review* 40 (4), 9-21.
39. Quinn, J.B., Hilmer, F.G., 1994. Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review* 35 (4), 43-55.
40. Robinson, P.J., Faris, C.W., Wind, Y., 1967. *Industrial Buying and Creative Marketing*. Allyn & Bacon: Boston, MA.
41. Skoglund, P., Dorn, M., 2008. What is Military Logistics?. Paper presented at the Military Logistics Symposium, Stockholm.
42. Tsai, M.C., et al., 2011. The Dark Side of Logistics Outsourcing Unraveling the Potential Risk Leading to Failed Relationships. *Journal of Transportation Research*, Part E.
43. Van, W., Arjan, J., 2005. *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Thomson Learning: London, UK.
44. Willcocks, L., Hindle, J., Feeny, D., Lacity, M., 2004. IT and Business Process Outsourcing: The knowledge Potential. *Information Systems Management* 21 (3), 7-15.
45. Williamson, O.E., 1975. *Markets and Hierarchies Analysis and Antitrust Implications*. The Press: New York, NY.
46. Zhu, Z., Hsu, K., Lillie, J., 2001. Outsourcing A Strategic move: The Process and the Ingredients for Success. *Management Decision* 39 (5/6), 373-378.