

برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی در سازمان‌های نظامی (مورد مطالعه: نیروی هوایی)

نیک‌بخش حبیبی^۱
علی فرهادی^{۲*}
محمد رضا بابایی^۳

چکیده

دغدغه اصلی هر سازمان تحقق اهداف و مأموریت‌های اصلی آن سازمان است که در این راه برای اثربخشی بیشتر از راهبردهای مختلفی از جمله برون‌سپاری نیز استفاده می‌شود. از این رو این تحقیق با هدف، بررسی و امکان‌سنجی برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی در سازمان‌های نظامی (مورد مطالعه فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی نیروی هوایی) انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. داده‌های لازم با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری و با استفاده از آزمون کای-دو مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. جامعه آماری تحقیق مدیران و فرماندهان نظامی هوایی می‌باشند که به روش تمام شمار انتخاب گردیدند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که در سازمان‌های نظامی یکی از الگوهای پیشنهادی برون‌سپاری توجه به مولفه‌های امنیت سازمانی، فرآیندهای داخلی سازمان، منابع و زیرساخت‌های سازمان، کارآمدی یا بهره‌وری سازمانی، همسویی راهبردی و محیط بیرون از سازمان است. بدون توجه به این الگو کارآمدی و اثربخشی برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی با اشکال جدی روبرو خواهد شد.

واژه‌های کلیدی:

سازمان‌های نظامی، کوچک‌سازی، چابکی، برون‌سپاری، فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی.

^۱ هیئت علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

^۲ دانشیار مدیریت راهبردی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری (نویسنده مسئول)

^۳ دانشجوی دوره دکتری آموزش عالی دانشگاه علامه طباطبایی تهران

مقدمه

سازمان‌ها همواره راه‌حل‌ها و راهبردهای جدیدی را برای توسعه و افزایش مزیت رقابتی خود جستجو می‌کنند و برون‌سپاری^۱ یکی از این راهبردهاست که می‌تواند از طریق کاهش و کنترل هزینه‌های عملیاتی، استفاده از مهارت‌های متخصصین بیرون از سازمان، تمرکز سازمان بر توانمندی‌های محوری، بهبود کیفیت کالا و خدمات و ... به رقابت‌پذیری بیشتر سازمان منجر شود (برتولونی^۲، ۲۰۰۴: ۷۷۲). برون‌سپاری اگر چه در برخی صنایع همچون خودروسازی از سابقه نسبتاً زیادی برخوردار است، اما از شروع فراگیر شدن این رویکرد و طرح موضوعات ایجاد و مدیریت زنجیره تامین زمان زیادی نمی‌گذرد و در سال‌های اخیر شاهد توسعه استفاده از این رویکرد در کاربرد وسیع آن در بخش خدمات بوده‌ایم (چشم‌براه و مرتضوی، ۱۳۸۷: ۲۱). بروز و ظهور ایدئولوژی‌های لیبرال نوین و نقد آن بر انحصار طلبی و ناکارآمدی، بوروکراسی بخش دولتی، مباحث مربوط به خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی دولت را پایه‌گذاری نموده است (آوریند جورج^۳، ۲۰۰۰: ۴) و متعاقب آن خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی دولت و سازمان‌های دولتی، در دو قالب شبه بازارها و دولت‌های پست بروکراتیک (دولت پیمانی) به منصف ظهور رسیده (باب و همکاران^۴، ۱۹۹۹: ۱۹۶) و در واقع نتیجه این تغییر و تحولات ترکیبی از خصوصی‌سازی مستقیم خدمات دولتی و اصول بازارمحور مدیریت دولتی نوین به روابط پیمان محوری مبدل گردید که خود به عنوان جایگزین برای اصول اساسی ساختارهای بروکراتیک تلقی می‌گردد (ایگر و همکاران^۵، ۲۰۰۲: ۷).

برون‌سپاری در بسیاری از شرکت‌های بین‌المللی بزرگ، متوسط و حتی کوچک به عنوان یکی از راهکارها برای کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها تلقی می‌شود. برون‌سپاری روش مناسب سازمان‌ها برای کاهش هزینه، تمرکز روی فرآیندهای اصلی، بهبود خدمات، ارتقای مهارت‌ها تلقی شده و باعث افزایش کارایی و بازده آن‌ها می‌شود. مطالعه برنامه‌های اخیر توسعه کشور و به ویژه برنامه چهارم، پنجم و ششم توسعه کشور نشان می‌دهد که سیاست‌گذاران و دولت‌مردان نیز به ضرورت توجه بیش از پیش به این راهبرد واقف شده و به منظور کوچک‌سازی و کاهش تصدی‌گری، این مفهوم را در دل برنامه‌های توسعه کشور جای داده‌اند.

1. Outsourcing
 2. Bertolini
 3. Averyand George
 4. bob and et al
 5. Eger and et al

در سال‌های اخیر رفتار بسیاری از سازمان‌های کشورمان اعم از خصوصی و دولتی نیز نشان از توجه به مقوله برون‌سپاری در کشورمان دارد.

تصمیم برون‌سپاری یک فعالیت، یکی از پیچیده‌ترین تصمیمات سازمانی محسوب می‌گردد و این تصمیم در سازمان‌های نظامی از پیچیدگی‌های بیشتری برخوردار است و اتخاذ این تصمیم، به عنوان بخش نخست فرآیند برون‌سپاری، مستلزم شناسایی کلیه عوامل تاثیرگذار است. منافع برون‌سپاری از یک سو و خطرپذیری‌ها و موانع موجود از سوی دیگر بررسی همه جانبه و دقیق این تصمیم ضرورت توجه به موضوع برون‌سپاری را در سازمان‌های دفاعی و نظامی اجتناب ناپذیر ساخته است.

برون‌سپاری فعالیت‌ها بدون تجزیه و تحلیل اولیه (بالاخص برای سازمان‌های نظامی)، با خطرپذیری بالایی همراه خواهد بود و در مواردی ممکن است عواقب نامطلوبی را به دنبال داشته باشد. به همین دلیل ضروری است تا با اتخاذ یک رویکرد و روش علمی برای برخورد با این پدیده موجبات کاهش خطرپذیری ناشی از این فرآیند را فراهم آورد. از طرفی گستردگی و تنوع فعالیت‌های خدماتی و پشتیبانی در سازمان‌های نظامی ایجاب می‌نماید تا هرگونه اقدام در این مقوله را پس از یک بررسی جامع علمی صورت پذیرد تا خطاهای احتمالی به حداقل ممکن کاهش یابد.

لذا ضرورت دارد چالش‌ها، موانع، حوزه‌های برون‌سپاری در نیروی هوایی مشخص گردد و با در نظر گرفتن شرایط خاص یک سازمان نظامی و لحاظ نمودن ملاحظات امنیتی برای آن‌ها راهکار عملی ارائه نمود. در صورت عدم تحقق این امر علاوه بر فریه شدن سازمان به دلیل ورود فن‌آوری‌های جدید و وابستگی‌های ناشی از آن موجبات افزایش هزینه‌های جاری سازمان گردیده که این امر مغایر با چابک‌سازی و انعطاف‌پذیری روزافزون سازمان است.

با توجه به اینکه اغلب سازمان‌ها آن‌گونه که باید در هنگام برون‌سپاری، تاثیر این اقدام را بر روی نیروی انسانی، فرآیندها و عملکرد خود در نظر نگرفته و سازمان‌ها با مشکلات مختلفی به لحاظ بار مالی، حقوقی، اجرایی و ارتباط با ذی‌نفعان مواجه شده‌اند. نتایج حاصل از حل این مشکل برای سازمانی همچون نیروی هوایی که یکی از مصادیق سازمان‌های بزرگ محسوب می‌گردد می‌تواند مزایایی مانند چابکی، انعطاف‌پذیری، کاهش هزینه‌ها، ... و در نهایت ارتقای توان رزمی را به همراه داشته باشد.

بنابراین مسئله اصلی تحقیق مبتنی بر این مفهوم اساسی است که شاخص‌ها و مولفه‌های موثر بر برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی کدام است؟

توسعه برون‌سپاری منطبق با نتایج این تحقیق در سازمانی همانند نیروی هوایی، با سقف سازمانی و امکانات محدود (منابع انسانی، مادی، تجهیزاتی و...) در راستای تحقق برنامه پنجم و ششم توسعه کشور مبنی بر ارتقای بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و کوچک‌سازی در جهت تحقق اهداف و وظایف راهبردی و پیچیده خود سبب خواهد شد تا این سازمان انرژی، توان و وقت خود را صرف تحقق اهداف کلیدی و مأموریت اصلی خود نماید و در این راستا ضرورت دارد که تعدادی از فعالیت‌های جانبی، پشتیبانی و خدماتی خود را برون‌سپاری نماید.

بنابراین هدف اصلی و اساسی این پژوهش شناخت مولفه‌های اثرگذار در فرآیند برون‌سپاری سازمان‌های نظامی با تاکید بر مأموریت و ساختار نیروی هوایی می‌باشد. در راستای دستیابی به این هدف اساسی و متناسب با الگوی مفهومی، تحقیق پیش رو به دنبال آزمون فرضیه‌های زیر می‌باشد:

فرضیه اول: برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی سازمان نیروی هوایی از نظر امنیتی با مشکلی مواجه نخواهد بود.

فرضیه دوم: برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی سازمان نیروی هوایی از نظر وجود منابع و زیرساخت‌ها با مشکلی مواجه نخواهد بود.

فرضیه سوم: برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی سازمان نیروی هوایی از نظر فرآیندها و روش انجام فعالیت‌ها امکان‌پذیر است.

فرضیه چهارم: برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی سازمان نیروی هوایی از نظر کارآمدی و بهره‌وری به نفع سازمان است.

فرضیه پنجم: برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی سازمان نیروی هوایی با سیاست‌ها و رهنامه سازمان نیروی هوایی همسویی دارد.

فرضیه ششم: برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی سازمان نیروی هوایی از نظر شرایط محیطی امکان‌پذیر است.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

در خصوص برون‌سپاری خدمات سازمان‌های دولتی و نظامی در خارج و داخل کشور تحقیقات مختلفی ارائه شده است که در ادامه تعدادی از آنها اشاره خواهد شد.

بال (۲۰۰۳) یک ماتریس تصمیم‌موزون را به عنوان ابزاری جهت ارزیابی مناسب بودن خدمات کتابخانه‌ای برای برون‌سپاری ارائه کرده است. ویدن بوم (۲۰۰۵) مشکلات، پیچیدگی‌ها و

محدودیت‌های برون‌سپاری را بررسی کرده است. ایتی و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی عواملی نظیر رهبری هوشمند، روابط مناسب و درک درست و عوامل مربوط به نیروی انسانی را موثر بر جنبه‌های استراتژیک برون‌سپاری فعالیت‌ها می‌دانند. حفیظ و همکاران (۲۰۰۶) با ارائه مدلی مبتنی بر AHP فعالیت‌های غیرمحموری سازمان را برای برون‌سپاری تعیین می‌کنند.

یانگ و همکاران (۲۰۰۶) مدلی را در مورد برون‌سپاری فرایند کسب و کار ارائه کردند که در آن عوامل موثر بر چنین تصمیمی با توجه به مزایا^۵ نظیر صرفه‌جویی هزینه، تمرکز بر مزیت رقابتی، افزایش انعطاف‌پذیری و کیفیت محصولات، ریسک‌ها^۶ هم‌چون امنیت اطلاعات، از دست رفتن کنترل مدیریتی، اتحادیه‌های کارگری و مشکلات روحی کارکنان ارزیابی می‌گردد. تیت و الرام (۲۰۰۹) چارچوبی مدیریتی برای خرید خدمات برون‌سپاری ارائه کردند که در هشت مرحله ارائه دادند که بیشتر بر انتخاب صحیح تامین‌کنندگان تمرکز دارد.

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

هرودوت تاریخ نگار نامور یونانی می‌نویسد که خشایارشا در لشکرکشی به یونان در سال ۴۸۱ پیش از میلاد از ۳۰۰۰ کشتی در خصوص زنجیره‌ی تامین سود برده است. او می‌نویسد که سیستم تامین و پشتیبانی در ارتش ایران در دنیا بی‌نظیر بوده و می‌توانست بزرگترین ارتش‌های جهان را به هر جا که می‌خواهد گسترش دهد و ماه‌ها از آنان پشتیبانی کند. تا پیش از امپراطوری هخامنشی، زنجیره تامین و پشتیبانی سپاه در دنیا بصورت تجاوز و غارت روستاها و شهرهای سر راه بود و بعدها بصورت مبادله کالا به کالا بود ولی داریوش بزرگ، شاه هخامنشی نخستین کسی بود که با ضرب سکه تحول بزرگی در سپه‌داری و زنجیره تامین سپاه خود در لشکرکشی‌ها بوجود آورد و نخستین بار مفهوم برون‌سپاری در تامین نیازمندی‌های

ارتش از آنجا شکل گرفت که او با پرداخت پول به بازرگانان، تامین نیازمندی‌های خود را در جنگ و در زمان مناسب به آنها سفارش می‌داد. زمانی که ارتش ایران از صحرای سینا عبور می‌کرد، بازرگانان مصری برابر قراردادهای خود برای سپاه ایران در هزاران نقطه‌ای از پیش تعیین شده توسط طراحان جنگی ایران آب و سایر نیازمندی‌ها را تامین کرده بودند تا عبور از صحرا امکان‌پذیر شود (جنیدی، ۱۳۸۸).

به عقیده‌ی آندریو و نادا کاکابادسه^۱ (۲۰۰۲)، واگذاری فعالیت جمع‌آوری مالیات به پیمانکاران (توسط دولت)، در زمان رومی‌ها نخستین شکل برون‌سپاری بوده است. در قرون هجدهم و نوزدهم میلادی، در انگلستان عملیات نگهداری چراغ‌های خیابان‌ها، مدیریت زندان‌ها، نگهداری بزرگراه‌ها و جمع‌آوری مالیات‌ها، فعالیت‌های واگذار شده به پیمانکاران بوده است. تقریباً در همین زمان در امریکا و استرالیا، تحویل محموله‌های پستی و در فرانسه، ساخت و مدیریت خطوط راه‌آهن و توزیع منابع آب برون‌سپاری شده‌اند.

در سازمان‌های نظامی نیز موضوع برون‌سپاری از سابقه‌ای به نسبت طولانی برخوردار است. در خلال جنگ مکزیک در سال ۱۸۵۰، فرمانده تدارکات جنگ به مقدار زیادی از خدمت پیمانکاران بیرون از ارتش، برای حمل و نقل استفاده نمود، ولی تنها یک دهه پس از جنگ ویتنام بود که مفهوم برنامه‌ریزی برای استفاده از پیمانکاران در زمان جنگ شکل گرفت (چشم براه، ۱۳۸۶: ۲۲). علی‌رغم اینکه برون‌سپاری سابقه طولانی داشته، واژه برون‌سپاری برای نخستین بار در سال ۱۹۸۹ میلادی برای تشریح تصمیم سازمان کداک^۲ جهت واگذاری انجام فعالیت‌های اطلاعاتی خود به یکی از سازمان‌های تابع آی. بی. ام^۳ به عنوان یک راهبرد به کار رفت و پس از آن زمان، استفاده از برون‌سپاری به سرعت گسترش یافت و سازمان‌های دولتی، خصوصی و حتی نظامی در مقوله‌های مختلف از قبیل تولید و خدمات، از آن استفاده نمود (بیطرف، ۱۳۸۷: ۶۲). برون‌سپاری به تدریج به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمان‌ها و ارتقای بهره‌وری در قالب کوچک‌سازی در سال‌های اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان‌ها قرار گرفته و به طور مختلفی به اجرا در آمده است (باقری، ۱۳۹۴: ۱۶۶).

در گذشته عمده فعالیت‌های صورت گرفته در این حوزه عمدتاً در بخش‌های تولیدی و صنایع مختلف از جمله خودروسازی، پوشاک، فناوری اطلاعات و ... مورد استفاده قرار گرفته و رو به گسترش بوده است. اما در بخش خدمات و سازمان‌های نظامی که عامل رقابت‌پذیری در بازار

1. Andrew & Nada kakabadse

2. Kodak

3. IBM

در آنها مد نظر نمی‌باشد، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به رشد بخش خدمات و اهمیت موضوعاتی مانند کارایی کیفیت، هزینه و ارزش، کریم ارباب رجوع که در سازمان‌های نظامی مطرح شده است، برون‌سپاری فعالیت‌های بخش‌های خدماتی نیز مورد توجه قرار گرفته است (عالم تبریز، ۱۳۹۰).

الوانی برون‌سپاری را واگذاری انجام فرآیندها یا فعالیت‌های داخلی یک کسب و کار به یک تأمین‌کننده خارجی تحت قرارداد مشخص می‌داند. هنگامی که یک سازمان برخی از فعالیت‌ها یا فرآیندهای کسب و کار خود را به عرضه‌کننده‌ای در بیرون از سازمان یا سازمان خود بسپارد این عمل را برون‌سپاری می‌نامند (الوانی، ۱۳۸۸: ۷۸).

پیتر دراگر (۱۹۸۹) در ارتباط با برون‌سپاری و آثار آن می‌گوید: "چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان‌های جهان فردا است. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که شرکت‌های بزرگ تجاری، ادارات دولتی، بیمارستان‌ها و دانشگاه‌های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل موسسات به تشکیلاتی تبدیل می‌شوند که درآمدهای عالی و نتایج قابل اعتنایی را بدست می‌آورند. زیرا تنها بر فعالیت‌هایی تمرکز دارند که بخاطر آن مأموریت یافته‌اند کارهایی رو انجام دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است. کارهایی را که به خوبی می‌شناسند و به ریزه‌کاری‌های آن آشنا هستند و به نسبت ارزش و اعتباری که دارند به انجام‌دهندگان آنها دستمزد و کارانه پرداخت می‌کنند، بقیه کارهای خدماتی اینگونه سازمان‌ها به نهادهای بیرونی واگذار می‌شود." برون‌سپاری فقط مربوط به سازمان‌هایی که با شکست روبرو شده اند نیست، بلکه امروزه سازمان‌های موفق نیز اهمیت این موضوع را به خوبی درک کرده‌اند.

برون‌سپاری راهبردی: برون‌سپاری زمانی راهبردی محسوب می‌گردد که با راهبردهای بلند مدت سازمان همسو بوده و بر آن اساس تنظیم گردد یا منافع برون‌سپاری چندین سازمان را متأثر کند و نتایج حاصل از برون‌سپاری چه مثبت و چه منفی برای سازمان مهم تلقی شود. برون‌سپاری راهبردی^۱ عبارتست از تصمیم راهبردی یک سازمان به منظور واگذاری فعالیت‌هایی که در داخل سازمان انجام می‌شود به تأمین‌کننده بیرونی. بنابراین برون‌سپاری راهبردی با راهبردهای بلندمدت سازمان هم‌راستا می‌باشد. برون‌سپاری راهبردی با توجه به چشم‌انداز آینده، ساختار، مزیت رقابتی، عملکرد و هزینه‌های فعلی و آینده سازمان به بررسی موضوع برون‌سپاری می‌پردازد. برون‌سپاری راهبردی به فعالیت‌های مرتبط با کسب و کار اصلی سازمان و فعالیت‌های که به صورت بالقوه و بالفعل می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد نماید و منجر به خلق ارزش برای سازمان شوند، اشاره می‌کند. از آنجا که برون‌سپاری راهبردی با تغییر مرزهای

^۱. Strategic Outsourcing

سازمان مرتبط است، همانند کسب و کار و راهبرد اصلی سازمان در نظر گرفته می شود (چشم براه و مرتضوی، ۱۳۸۹: ۲۳).

برون سپاری راهبردی عبارتست از یک نگاه راهبردی به برون سپاری که بتواند فرآیندهای مساله دار، وضع بد بهره‌وری، مشکلات ترک کارکنان و امثال آن را در یک نگاه بلندمدت حل کند. بر این اساس اقدام برون سپاری زمانی راهبردی خواهد شد که با راهبردهای بلندمدت سازمان هم راستا شود، منافع برون سپاری بعد از گذشت چندین سال پدیدار گردد و نتایج مثبت یا منفی آن برای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. به بیان دیگر برون سپاری راهبردی عبارتست از یک نگاه راهبردی به برون سپاری که بتواند فرآیندهای مسئله‌دار، وضع بد بهره‌وری، مشکلات ترک کارکنان و امثال آن را در یک نگاه بلند مدت حل کند. بر این اساس اقدام برون سپاری زمانی راهبردی خواهد شد، که با راهبردهای بلندمدت سازمان هم‌راستا شود، منافع برون سپاری بعد از گذشت چندین سال پدیدار گردد و نتایج مثبت یا منفی آن برای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد (خداوردی، ۱۳۸۹: ۷۰).

برون سپاری در سازمان‌های نظامی: برون سپاری فعالیت‌های آماد و پشتیبانی سازمان‌های نظامی، در مقایسه با امور دیگر نیاز به تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر و هوشمندانه‌تری دارد؛ به این معنی که برخی اشتباه‌ها در پیشبرد این راهبرد می‌تواند به زیان سازمان منجر شود. بنابراین برون سپاری نیز مانند بسیاری از تصمیم‌ها خالی از مخاطره نیست و همه این ایده‌ها و تصمیم‌های برون سپاری به موفقیت ختم نمی‌شود. عیسایی به نقل از برتولینی^۱ (۲۰۰۳) حوزه‌های ایجاد مخاطره در برون سپاری را در چهار گروه زیر دسته‌بندی کرده است: حوزه عملکرد تأمین‌کنندگان: خودداری تأمین‌کننده از افشا و انتشار اطلاعات برای کارفرما، باعث سردرگمی و گمراهی کارفرما شده و ضرر و زیان کارفرما را به همراه خواهد داشت. حوزه تصمیم‌های راهبردی: یک سازمان برای حفظ موقعیت و جایگاهش باید بتواند شایستگی محوری خود را حفظ کند. در بیشتر موارد، شایستگی محوری نباید برون سپاری شود و دانش آن فاش گردد.

حوزه اجرای برون سپاری: بی تجربگی و خطاهای اجرایی گروه برون سپاری از دیگر علت‌های بروز مخاطرات در برون سپاری و یا شکست این رویکرد است.

حوزه برنامه‌ریزی و اقدامات پیشگیرانه: برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد برون سپاری به ویژه در مورد نامزدهای بالقوه برای برون سپاری، اولین گام در مدیریت ریسک است که متأسفانه کمتر مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته و تعداد کمی از سازمان‌ها به شکل نظام‌مند و از روی آگاهی به برون سپاری اقدام نموده و اغلب در همراهی و تبعیت کورکورانه به این اقدام روی آورده‌اند.

^۱. Bertolini

نتایج پیشینه تحقیق و هم‌چنین مبانی نظری موضوع و مصاحبه با خبرگان، حاکی از آن است که پیرامون زنجیره تامین و برون‌سپاری بویژه در موارد نظامی و دفاعی، بایستی مولفه‌های زیر را مد نظر قرار داد.

الف) امنیت: امنیت عبارت است از حفاظت از تاسیسات و تجهیزات و اطلاعات در برابر افشای غیر مجاز، انتقال، تغییر و خرابی چه بصورت عمدی و چه بصورت سهوی. این حفاظت نباید به گونه‌ای باشد که دسترسی به اطلاعات را دچار اختلال کند بدین معنی که هر فرد مجاز که قصد دسترسی به اطلاعات را دارد باید بتواند در اسرع وقت آن را بیابد.

پیاده‌سازی و حفظ امنیت در سطح یک سازمان بسیار متفاوت است با پیاده‌سازی امنیت در یک دستگاه رایانه شخصی است. بسیاری از کارهایی که در خصوص امنیت یک سازمان باید انجام شود از نوع تصمیمات مدیریتی است و نه فنی و رایانه‌ای. چه بسا عدم رعایت اصول امنیتی ساده توسط پرسنل که به دلیل ضعف اطلاع‌رسانی سازمانی ممکن است به وقوع بپیوندد شاید خطرناک‌تر از قوی‌ترین ویروس‌ها باشد. بنابراین چنین گستره وسیعی از موضوعات امنیتی نیاز به یک سیستم مدیریت دارد تا بتواند امنیت را با کیفیتی مطلوب برای سازمان‌ها به ارمغان بیاورد (احمدی، ۱۳۹۰).

ب) منابع و زیرساخت‌ها: منابع به عنوان دارایی‌های سازمان و اسکلت‌بندی اصلی سازمان است و شامل دارایی‌های فیزیکی مانند کارخانه، تجهیزات و مکان، دارایی‌های انسانی مانند تعداد کارکنان و مهارت‌های آنان، دارایی‌های سازمانی از قبیل شهرت و فرهنگ می‌باشد (اعرابی، ۱۳۸۲).

منابع در دسترس یک سازمان محدود است و سازمان برای آنکه بتواند در فضای رقابت باقی بماند و توان خود را برای ادامه حیات حفظ نماید ناچار است تا منابع خود بر شایستگی‌های اصلی خود متمرکز نماید. فرآیندها یا فعالیت‌هایی که اهمیت حیاتی برای شایستگی اصلی سازمان ندارند از جمله فرآیندهایی هستند که مناسب برون‌سپاری هستند. انجام همه فرآیندهای مربوط به یک سازمان در داخل خود سازمان نیاز به منابع، تخصص، و توجهی دارد که اغلب به اندازه کافی در اختیار سازمان نیست و باید از منابع خارجی تهیه شود (عیسای، ۱۳۸۹: ۹۰). سازمان‌های پیشرو معتقدند که کارکنان جزء دارایی‌های ارزشمندی هستند که برای سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند و باعث می‌گردند که این سازمان‌ها در گردونه رقابت باقی بماند (اقبال، ۲۰۰۸).

پ) فرآیندهای داخلی: فرآیند به معنای سلسله اقدامات متوالی است که در درون یک سازمان برای نیل به یک هدف خاص صورت می‌پذیرد و داخلی به معنای درونی و مربوطه به داخله یک کشور، یک ناحیه، یک موسسه، سازمان و یا غیره است (محب علی، ۱۳۷۵: ۲۵).

ت) کارآمدی: کارآمدی به معنای کارآزموده و شایسته و سودمند است. کارآمدی را می‌توان برآیند کارایی و اثربخشی تعریف نمود. هر قدر در استفاده و مصرف منابع سازمانی صرفه‌جویی شود سازمان کارآمدتر تلقی می‌شود (محب علی، ۱۳۷۵: ۳۲).

ج) همسویی راهبردی: سو به معنای طرف و جانب است و همسو متشکل از پیشوند شباهت و همانندی است و همسویی به معنای هم‌راستایی آمده است و راهبردی به مواردی اطلاق می‌گردد که دربرگیرنده موضوعی کلان و بلندمدت باشد (بهشتی، ۱۳۷۲).

به‌طور کلی برون‌سپاری زمانی راهبردی محسوب می‌گردد که با راهبردهای بلند مدت سازمان همسو بوده و بر آن اساس تنظیم گردد (یا منافع برون‌سپاری چندین سازمان را متأثر کند و نتایج حاصل از برون‌سپاری چه مثبت و چه منفی برای سازمان مهم تلقی شود). به عبارت دیگر زمانی بحث برون‌سپاری راهبردی مطرح می‌شود که تعامل تنگاتنگ و معنادار بین برون‌سپاری و موارد زیر به شکلی جدی مورد نظر باشد.

- نگرش و چشم انداز آینده‌ی سازمان

- صلاحیت‌های بنیادی حال و آینده سازمان

- ساختار حال و آینده سازمان

- عملکرد حال و آینده سازمان

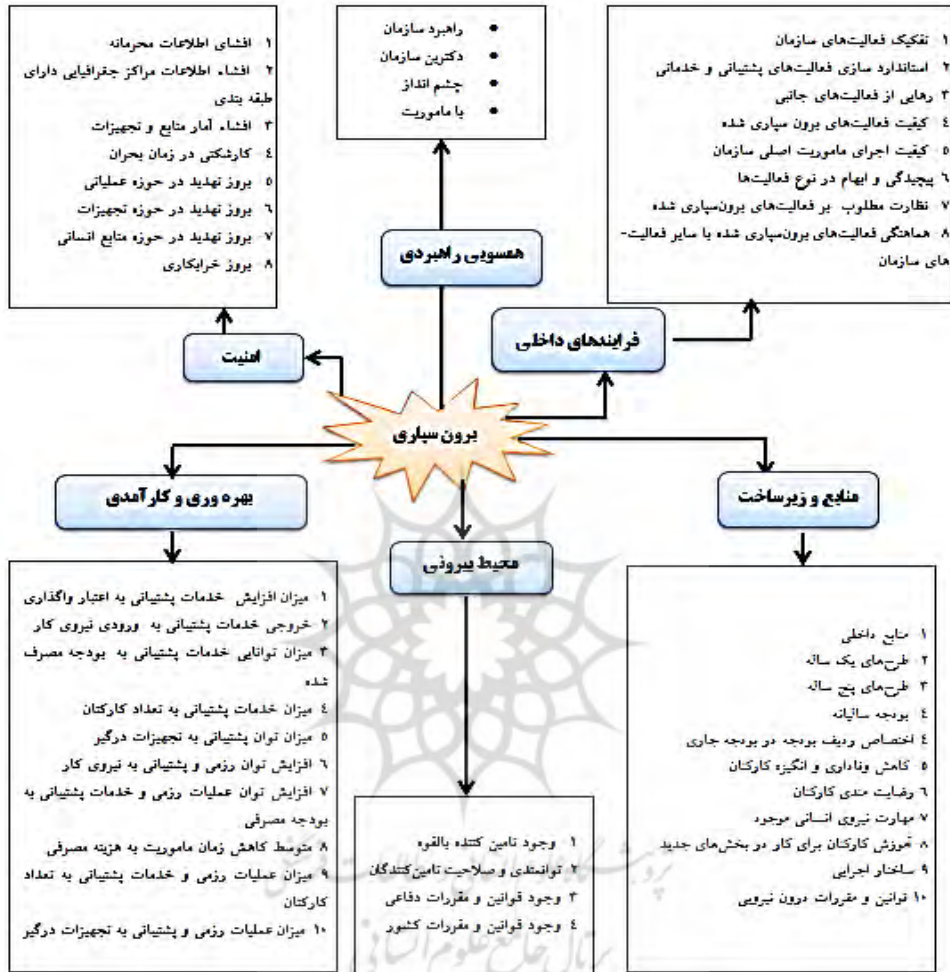
- برتری راهبردی، عملیاتی و تاکتیکی در حال و آینده.

چ) محیط بیرونی: محیط به معنای احاطه‌کننده و چیزی که اطراف چیز دیگری را بگیرد بوده و بیرونی منسوب به بیرون به معنای مقابل اندرونی، و خارج و ظاهر هر چیز است. (محیط بیرونی یعنی محیطی غیر از محیط مورد نظر و شناخته شده است) (بهشتی، ۱۳۷۲).

در ابتدا، تنها دو محرکه اصلی (اقتصادی و راهبردی) برای بخش خصوصی در نظر گرفته می‌شد و عوامل سیاسی، اغلب به عنوان محرک برون‌سپاری، توسط سازمان‌های دولتی مدنظر قرار می‌گرفت، اما با تغییرات مستمر در محیط خارجی سازمان، می‌توان عوامل محیطی را نیز به این عوامل اضافه کرد.

سازمان‌ها ممکن است به منظور کسب انعطاف‌پذیری در محیط کار، اقدام به برون‌سپاری کنند تا از این طریق بتوانند با عدم اطمینان محیطی، روبه‌رو شوند و عملکرد را بهبود دهند. انعطاف‌پذیری درونی دربرگیرنده تلاش‌هایی برای افزایش توانایی شرکت در زمینه تطبیق با شرایط در حال تغییر، از طریق تعدیل نیروی کار درونی یا وظایف سازمان (انعطاف‌پذیری فعالیت‌ها یا انعطاف‌پذیری تعداد فعالیت‌های داخلی است). در حالی که انعطاف‌پذیری بیرونی از طریق به‌کارگیری تغییراتی در نیروی کار بیرونی و برون‌سپاری آن‌ها، حاصل می‌شود (مارتینز

و همکاران، ۲۰۰۷: ۶۸). بر اساس آنچه بیان شد مدل مفهومی زیر را می‌توان برای تحقیق بیان نمود.



نمودار (۱) مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش مدیران و فرماندهان با جایگاه شغلی ۱۸ و بالاتر دارای مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر شاغل در ستاد نیروی هوایی و یگان‌های صفی مستقر در تهران می‌باشند که به روش تمام شمار انتخاب گردیدند. ابزار اصلی جمع‌آوری

داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه می‌باشد که گویه‌های پرسشنامه با بررسی ادبیات موضوع، اسناد و مدارک و مصاحبه با خبرگان تهیه گردید.

روایی پرسشنامه از دو جنبه روایی ظاهری و محتوا به جهت روشن و بدون ابهام بودن گویه‌ها و همچنین کفایت کمیت و کیفیت آن‌ها توسط خبرگان، صاحب‌نظران و اساتید تأیید گردید و همچنین در این تحقیق برای محاسبه پایایی از طریق پیش آزمون تعیین گردید که میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ $0/837$ محاسبه گردید که ضریب حاصله بر قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه صحت گذاشت. در این پژوهش از روش‌های آمار توصیفی (میانگین) و استنباطی (کای دو) و نمودار راداری، جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه و آزمون فرضیات استفاده گردیده است.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

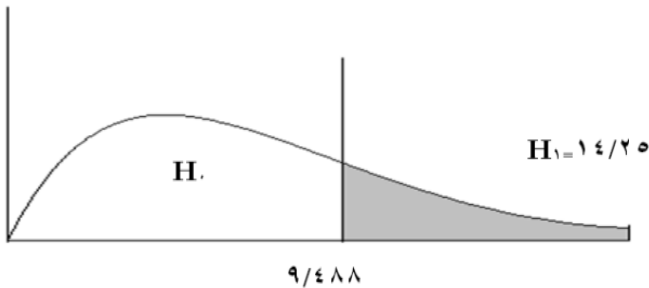
الف) یافته‌های تحقیق

آزمون فرضیه اول: برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی سازمان نیروی هوایی از نظر امنیتی با مشکلی مواجه نخواهد بود.

همانطور که مشاهده می‌شود مقدار بدست آمده کای-دو (۱۴/۲۵) برای سطح اطمینان ۹۵ درصد از مقادیر پیش‌بینی شده شاخص کای دو جدول (۹/۴۸۸) بیشتر می‌باشد، در نتیجه فرض صفر (H_0) رد و فرض یک (H_1) پذیرفته می‌شود یعنی نه‌اجا برای برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی از نظر امنیتی با مشکل مواجه نخواهد بود.

جدول (۱) محاسبه آماره کای-دو وضعیت آمادگی امنیتی برای برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی

	مقدار مشاهده شده (O)		مقدار مورد انتظار (E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
خیلی کم	۴		۶/۴	۵/۷۶	۰/۹
کم	۲		۶/۴	۱۹/۳۶	۳/۰۲۵
متوسط	۱۴		۶/۴	۵۷/۷۶	۹/۰۲۵
زیاد	۸		۶/۴	۲/۵۶	۰/۴
خیلی زیاد	۴	۶/۴	۵/۷۶		۰/۹
جمع	۳۲	۳۲		۱۴/۲۵



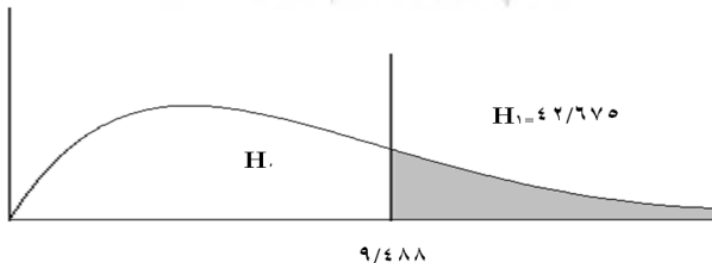
نمودار (۲) منحنی کای- دو مربوط به فرضیه اول

آزمون فرضیه دوم: برون سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی سازمان نیروی هوایی از نظر وجود منابع و زیرساخت‌ها با مشکلی مواجه نخواهد بود.

همانطور که مشاهده می‌شود مقدار بدست آمده کای- دو (۴۲/۶۷۵) برای سطح اطمینان ۹۵ درصد از مقادیر پیش‌بینی شده شاخص کای دو جدول (۹/۴۸۸) بیشتر می‌باشد، در نتیجه فرض صفر H_0 رد و فرض یک H_1 پذیرفته می‌شود یعنی برون سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی نه‌اجا از نظر وجود منابع و زیرساخت‌ها با مشکل مواجه نخواهد بود.

جدول (۲) آمار کای- دو وضعیت آمادگی برون سپاری فعالیت‌های پشتیبانی از نظر وجود منابع و زیرساخت‌ها

	مقدار مشاهده شده (O)	مقدار مورد انتظار (E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
خیلی کم	۱	۶/۴	۲۹/۱۶	۴/۵۵
کم	۲	۶/۴	۱۹/۳۶	۳/۰۲۵
متوسط	۲۱	۶/۴	۲۱۳/۱۶	۳۳/۳۰
زیاد	۴	۶/۴	۵/۷۶	۰/۱۹
خیلی زیاد	۴	۶/۴	۵/۷۶	۰/۱۹
جمع	۳۲	۳۲	۴۲/۶۷۵



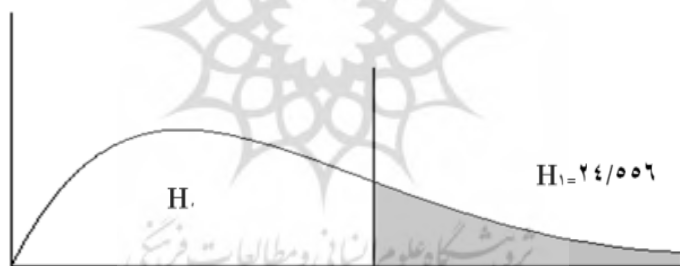
نمودار (۳) منحنی کای- دو مربوط به فرضیه دوم

آزمون فرضیه سوم: برون سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی سازمان نیروی هوایی از نظر فرآیندها و روش انجام فعالیت‌ها امکان پذیر است.

همانطور که مشاهده می‌شود مقدار بدست آمده کای-دو (۲۴/۵۵۶) برای سطح اطمینان ۹۵ درصد از مقادیر پیش‌بینی شده شاخص کای دو جدول (۹/۴۸۸) بیشتر می‌باشد، در نتیجه فرض صفر H_0 رد و فرض یک H_1 پذیرفته می‌شود. یعنی برون سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی نه‌اجا از نظر فرآیندهای داخلی امکان پذیر خواهد بود.

جدول (۳) محاسبه آماره کای-دو وضعیت آمادگی برای برون سپاری فعالیت‌های پشتیبانی از نظر فرآیندها

	مقدار مشاهده شده (O)	مقدار مورد انتظار (E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
خیلی کم	۲	۶/۴	۱۹/۳۶	۳/۰۲۵
کم	۲	۶/۴	۱۹/۳۶	۳/۰۲۵
متوسط	۱۷	۶/۴	۱۱۲/۳۶	۱۷/۵۵
زیاد	۷	۶/۴	۰/۳۶	۰/۰۵۶
خیلی زیاد	۴	۶/۴	۵/۷۶	۰/۹
جمع	۳۲	۳۲	۲۴/۵۵۶



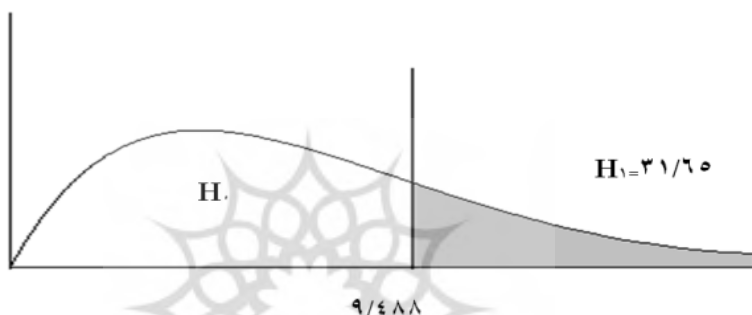
نمودار (۴) منحنی کای-دو مربوط به فرضیه سوم
۹/۴۸۸

آزمون فرضیه چهارم: احتمالاً برون سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی سازمان نیروی هوایی از نظر کارآمدی و بهره‌وری به نفع سازمان است.

همانطور که مشاهده می‌شود مقدار کای-دو بدست آمده (۳۱/۶۵) برای سطح اطمینان ۹۵ درصد از مقادیر پیش‌بینی شده شاخص کای دو جدول (۹/۴۸۸) بیشتر می‌باشد، در نتیجه فرض صفر H_0 رد و فرض یک H_1 پذیرفته می‌شود. یعنی برون سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی نه‌اجا موجب افزایش کارآمدی و بهره‌وری سازمانی خواهد گردید.

جدول (۴) آماره کای- دو وضعیت آمادگی برای برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی از نظر کارآمدی و بهره‌وری

	مقدار مشاهده شده (O)	مقدار مورد انتظار (E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
خیلی کم	۱	۶/۴	۲۹/۱۶	۴/۵۵
کم	۴	۶/۴	۵/۷۶	۰/۹
متوسط	۱۸	۶/۴	۱۱/۶	۲۱/۰۲۵
زیاد	۸	۶/۴	۱/۶	۰/۴
خیلی زیاد	۱	۶/۴	۲۹/۱۶	۴/۵۵
جمع	۳۲	۳۲	۳۱/۶۵



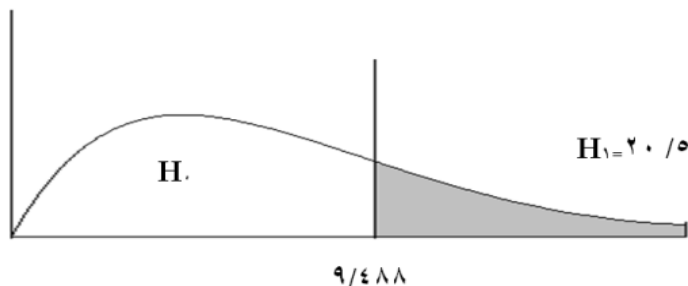
نمودار (۵) منحنی کای دو مربوط به فرضیه چهارم

آزمون فرضیه پنجم: احتمالاً برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی سازمان نیروی هوایی با سیاست‌ها و رهنامه نه‌اجا همسویی دارد.

همانطور که مشاهده می‌شود مقدار بدست آمده کای- دو (۲۰/۵) برای سطح اطمینان ۹۵ درصد از مقادیر پیش‌بینی شده شاخص کای دو جدول (۹/۴۸۸) بیشتر می‌باشد، در نتیجه فرض صفر H_0 رد و فرض یک H_1 پذیرفته می‌شود. یعنی برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی نه‌اجا با سیاست‌های نه‌اجا همسویی خواهد داشت.

جدول (۵) آمار کای- دو همسویی راهبردی برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی با سیاست‌های سازمان

	مقدار مشاهده شده (O)	مقدار مورد انتظار (E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
خیلی کم	۶	۶/۴	-۰/۴	۰/۰۲۵
کم	۶	۶/۴	-۰/۴	۰/۰۲۵
متوسط	۱۶	۶/۴	۹۲/۱۶	۱۴/۴
زیاد	۲	۶/۴	۱۹/۳۶	۳/۰۲۵
خیلی زیاد	۲	۶/۴	۱۹/۳۶	۳/۰۲۵
جمع	۳۲	۳۲	۲۰/۵



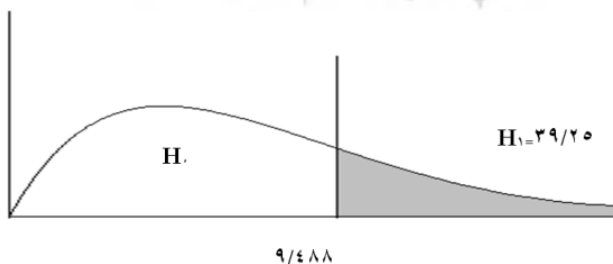
نمودار (۶) منحنی کای - دو مربوط به فرضیه پنجم

آزمون فرضیه ششم: احتمالاً برون سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی سازمان نیروی هوایی از نظر شرایط محیطی امکان پذیر است.

همانطور که مشاهده می‌شود مقدار بدست آمده کای- دو (۳۹/۲۵) برای سطح اطمینان ۹۵ درصد از مقادیر پیش‌بینی شده شاخص کای دو جدول (۹/۴۸۸) بیشتر می‌باشد، در نتیجه فرض صفر H_0 رد و فرض یک H_1 پذیرفته می‌شود. یعنی محیط بیرونی برای برون سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی نه‌اجا مساعد خواهد بود.

جدول (۶) آمار کای- دو میزان همسویی راهبردی برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی با شرایط محیطی

	مقدار مشاهده شده (O)	مقدار مورد انتظار (E)	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
خیلی کم	۰	۶/۴	۴۰/۹۶	۶/۴
کم	۲	۶/۴	۱۹/۳۶	۳/۰۲۵
متوسط	۲۰	۶/۴	۱۸۴/۹۶	۲۸/۹
زیاد	۴	۶/۴	۵/۷۶	۰/۹
خیلی زیاد	۶	۶/۴	۰/۱۶	۰/۰۲۵
جمع	۳۲	۳۲	۳۹/۲۵



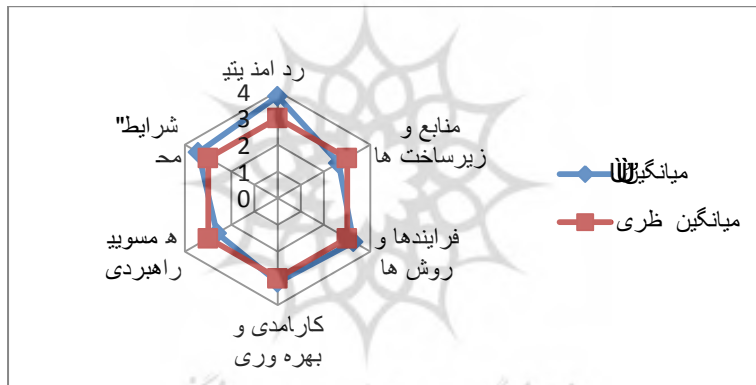
نمودار (۷) منحنی کای- دو مربوط به فرضیه ششم

تجزیه و تحلیل یافته‌های آمار توصیفی

جدول (۷) ترتیب مقادیر اهمیت مولفه‌های انتخاب شده بر حسب درصد پاسخ‌ها

مولفه‌ها	میانگین (Y _i)	واریانس
موارد امنیتی	۳/۱۸	۱/۰۲۷۴
منابع و زیرساخت‌ها	۲/۶۳۱۲	۱/۱۳
فرایندها و روش‌ها	۳/۲۸۱	۰/۹۵
کارآمدی و بهره‌وری	۳/۱۵	۰/۷۹۷۵
همسویی راهبردی	۲/۶۲۵	۱/۱۲
شرایط محیطی	۳/۴۳	۰/۳۶۹

$$\mu = \frac{\sum y_i}{n} = \frac{18.2972}{6} = 3.04937 \quad \text{VAR} = \frac{\sum (y_i - \mu)^2}{n-1} = \frac{0.5595}{5} = 0.1119$$



نمودار (۸) وضعیت مقایسه‌ای مولفه‌های اثرگذار در برون‌سپاری

با توجه به محاسبات بالا و نمودار فوق، نتیجه گرفته می‌شود که تاثیر عوامل شناسایی شده در برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی در حد متوسط به بالا بوده است و در بین مولفه‌ها، آمادگی محیط بیرونی با میانگین ۳/۴۳ بیشترین مقدار و مولفه منابع و زیرساخت‌های نه‌جا با میانگین ۲/۶۳۱۲ کمترین مقدار را به خود اختصاص داده‌اند. با توجه به نمره‌هایی که موارد امنیتی به خود اختصاص داده، بایستی بیشترین توجه در برون‌سپاری به این مولفه اختصاص یابد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های آمار استنباطی

برابر نتایج حاصل از یافته‌های آمار توصیفی، میانگین به دست آمده در خصوص مسائل امنیتی ۳/۱۸ می‌باشد و حاکی از آن است که میانگین به دست آمده بالاتر از میانگین نظری (۳) می‌باشد و همچنین نتیجه آزمون آمار استنباطی (کای دو) این متغیر نیز ۱۴/۲۵ می‌باشد که از مقادیر پیش‌بینی شده جدول شاخص کای دو (۹/۴۸۸) بیشتر می‌باشد، در نتیجه فرضیه اول تحقیق مبنی بر اینکه برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی نه‌جا از نظر امنیتی بلامانع است تایید می‌شود.

برابر نتایج حاصل از یافته‌های آمار توصیفی، میانگین به دست آمده در خصوص زیرساخت‌های موجود و منابع ۲/۶۳ می‌باشد و حاکی از آن است که میانگین به دست آمده پایین‌تر از میانگین نظری (۳) می‌باشد و همچنین نتیجه آزمون آمار استنباطی (کای دو) این متغیر نیز ۴۲/۶۷ می‌باشد که از مقادیر پیش‌بینی شده جدول شاخص کای دو (۹/۴۸۸) خیلی بیشتر می‌باشد، در نتیجه فرضیه دوم تحقیق مبنی بر اینکه برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی نه‌جا از نظر زیرساخت‌های موجود و منابع بلامانع است، علی‌رغم اینکه میانگین آن پایین‌تر از میانگین نظری است تایید می‌شود.

برابر نتایج حاصل از یافته‌های آمار توصیفی، میانگین به دست آمده در خصوص فرایندها و روش‌های انجام کار ۳/۲۸۱ می‌باشد و حاکی از آن است که میانگین به دست آمده بالاتر از میانگین نظری (۳) می‌باشد و همچنین نتیجه آزمون آمار استنباطی (کای دو) این متغیر نیز ۲۴/۵۵ می‌باشد که از مقادیر پیش‌بینی شده جدول شاخص کای دو (۹/۴۸۸) بیشتر می‌باشد، در نتیجه فرضیه سوم تحقیق مبنی بر اینکه برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی نه‌جا از نظر فرایندها و روش‌های موجود و امکان تفکیک این فعالیت‌ها از هم وجود دارد، تایید می‌شود.

برابر نتایج حاصل از یافته‌های آمار توصیفی، میانگین به دست آمده در خصوص کارآمدی و بهره‌وری ۳/۱۵ می‌باشد و حاکی از آن است که میانگین به دست آمده بالاتر از میانگین نظری (۳) می‌باشد و همچنین نتیجه آزمون آمار استنباطی (کای دو) این متغیر نیز ۳۱/۶۵ می‌باشد که از مقادیر پیش‌بینی شده جدول شاخص کای دو (۹/۴۸۸) بیشتر می‌باشد، در نتیجه فرضیه چهارم تحقیق مبنی بر اینکه برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی نه‌جا از نظر کارآمدی و بهره‌وری به نفع سازمان خواهد بود، تایید می‌شود.

برابر نتایج حاصل از یافته‌های آمار توصیفی، میانگین به دست آمده در خصوص مسائل امنیتی ۲/۶۲ می‌باشد و حاکی از آن است که میانگین به دست آمده پایین‌تر از میانگین نظری

(۳) می‌باشد و همچنین نتیجه آزمون آمار استنباطی (کای دو) این متغیر نیز ۲۰/۰۵ می‌باشد که از مقادیر پیش‌بینی شده جدول شاخص کای دو (۹/۴۸۸) بیشتر می‌باشد، در نتیجه فرضیه پنجم تحقیق مبنی بر اینکه برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی نه‌اجا با اهداف و برنامه‌های راهبردی همسویی دارد، علی‌رغم پایین بودن از میانگین نظری تایید می‌شود. برابر نتایج حاصل از یافته‌های آمار توصیفی، میانگین به دست آمده در خصوص شرایط محیطی ۳/۴۳ می‌باشد و حاکی از آن است که میانگین به دست آمده بالاتر از میانگین نظری (۳) می‌باشد و همچنین نتیجه آزمون آمار استنباطی (کای دو) این متغیر نیز ۳۹/۲۵ می‌باشد که از مقادیر پیش‌بینی شده جدول شاخص کای دو (۹/۴۸۸) بیشتر می‌باشد، در نتیجه فرضیه ششم تحقیق مبنی بر اینکه برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی نه‌اجا از نظر شرایط محیطی حاکم امکان پذیر است، تایید می‌شود.

نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج حاصل از تحقیق در فاز کیفی، برای برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی در نه‌اجا بایستی شش عامل مسائل امنیتی، زیرساخت‌های موجود و منابع، فرایندها و روش‌ها، کارآمدی و بهره‌وری، همسویی راهبردی و شرایط محیطی بررسی و مد نظر قرار گیرد و در صورتی که فعالیت‌های منتخب با در نظر داشتن عوامل یاد شده شرایط لازم را برای برون‌سپاری داشتند، در خصوص برون‌سپاری این فعالیت‌ها اقدام نمود. نتایج حاصل از فاز کمی تحقیق مبنی بر بررسی وضعیت متغیرها در جامعه مورد نظر از نظر آمادگی برون‌سپاری به تفکیک متغیرها به شرح ذیل تعیین گردید:

الف) مسائل امنیتی

یکی از مولفه‌های اصلی در الگوی برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی، موضوع رعایت اصول امنیتی است، با توجه به تایید فرضیه اول تحقیق مبنی بر اهمیت و ضرورت توجه به مسائل امنیتی در برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی، با برون‌سپاری این فعالیت‌ها ممکن است بخشی از توانمندی‌های موجود در این سازمان‌ها رفته رفته از بین برود و سازمان‌های نظامی در زمان بحران به راحتی قادر نباشند این خدمات را راساً انجام دهند، بنابراین این فعالیت‌ها بایستی به دقت بررسی شود که امکان تامین آنها از بیرون در هر شرایط و همه یگان‌ها مقدور خواهد بود و امکان نظارت بر آن در هر شرایطی مقدور می‌باشد.

ب) زیرساخت‌های موجود و منابع

با توجه به تایید فرضیه دوم تحقیق مبنی بر اهمیت و ضرورت آماده‌سازی زیرساخت‌ها و تامین منابع در برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی نه‌اجا، پیشنهاد می‌گردد؛ پس از اینکه مسائل امنیتی برون‌سپاری برطرف گردید و کارآمدی آن برای سازمان مسجل شد، نحوه تامین منابع مورد نیاز و پایداری آن مشخص گردد، زیرا بخش خصوصی در صورت عدم تامین به موقع منابع ارائه خدمات را انجام نخواهد داد و همکاری خود با سازمان را قطع خواهد کرد که این موضوع می‌تواند مأموریت‌های سازمان را بالاخص در شرایط خاص با بحران مواجه نماید.

ج) فرایندها و روش‌ها

با توجه به تایید فرضیه سوم تحقیق مبنی بر ضرورت و اهمیت توجه به تفکیک پذیربودن فرایندها و روش‌های موجود در برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی نه‌اجا، پیشنهاد می‌گردد؛ با توجه به اینکه فرایندهای انجام امور در سازمان به هم تنیده هستند و با هم ارتباط پیچیده‌ای دارند و خروجی برخی از فرایندها به عنوان ورودی فرایند دیگری محسوب می‌گردد، بنابراین برای برون‌سپاری بایستی این فرایندها دقیقاً بررسی گردند که امکان تفکیک این فرایند از سایر فرایندها به راحتی وجود داشته باشد و در صورت ایجاد خلل در تامین فرایند برون‌سپاری شده در سایر فرایندهای سازمان، بالاخص در فرایندهای اصلی خللی ایجاد نخواهد شد و فرآیندهای داخلی تا حدودی آمادگی برون‌سپاری را دارند و برای نیل به حالت ایده‌آل، برخی از فرآیندهای داخلی به گونه‌ای تغییر یابد تا خللی در انجام امور در حالت عادی و مواقع بحرانی پیش نیاید.

د) کارآمدی و بهره‌وری

با توجه به تایید فرضیه چهارم تحقیق مبنی بر ضرورت و اهمیت بررسی کارآمدی و بهره‌وری فعالیت‌های برون‌سپاری شده، افزایش کارآمدی و بهره‌وری سازمانی به عنوان شرط لازم برای برون‌سپاری یکی از مولفه‌های مهم و موثر در برون‌سپاری محسوب می‌گردد و عمدتاً کارآمدی و بهره‌وری در بخش‌های خصوصی بالاتر از بخش‌های دولتی می‌باشد، بنابراین پیشنهاد می‌گردد؛ چنانچه از نظر سایر مولفه‌ها (بالاخص امنیتی و همسویی راهبردی) امکان برون‌سپاری مهیا باشد، برون‌سپاری انجام شود تا کارآمدی یا بهره‌وری سازمانی افزایش و عملکرد بخش‌های پشتیبانی در وضعیت مطلوب‌تری قرار بگیرد.

ه) همسویی راهبردی

توان رزمی و انجام ماموریت سازمان‌های دفاعی و نظامی و امور عملیاتی این سازمان‌ها از امور پشتیبانی تأثیر مستقیم می‌پذیرد، لذا عدم موفقیت در برون‌سپاری تأثیرات نامطلوبی را در راهبرد، چشم انداز، دکترین و ماموریت نه‌جا در آینده خواهد داشت، بنابراین با توجه به تأیید فرضیه پنجم تحقیق مبنی بر ضرورت و اهمیت توجه به ماهیت فعالیت‌های برون‌سپاری شده و همسویی آنها با اهداف و برنامه‌های راهبردی، پیشنهاد می‌گردد در برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی بررسی همسویی راهبردی این فعالیت‌ها با اهداف و ماموریت‌ها مد نظر قرار گیرد و متناسب با آن در خصوص برون‌سپاری یا عدم برون‌سپاری فعالیت‌ها تصمیم‌گیری گردد. بدون شک توان رزمی و عملیاتی نیروها در شرایط بحران و در مناطق درگیر با قطع احتمالی خدمات پشتیبانی با مشکلات جدی روبرو خواهد بود و در چنین شرایطی برون‌سپاری بدون در نظر گرفتن این مولفه به صلاح نیست.

و) شرایط محیطی

با توجه به تأیید فرضیه ششم تحقیق مبنی بر اهمیت و ضرورت توجه به شرایط محیطی در برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی، به علت عدم تجربه کافی و آمادگی لازم در این زمینه در بخش خصوصی، بالاخص در مناطق کمتر توسعه یافته، در زمان اولیه ورود به برون‌سپاری، تا مدتی امکان شکست پروژه و بروز نقص در فرایند آن دور از انتظار نخواهد بود، لذا پیشنهاد می‌گردد کار ابتدا به صورت مدیریت مشترک و نظارت کامل بر نحوه اجرا انجام و به مرور که بازخورد کار مشخص شد و نقاط ضعف و قوت و آمادگی در نیرو و همچنین شرکت‌های طرف قرارداد ایجاد گردید و با ایجاد شرکت‌های وابسته و تدوین قوانین و مقررات و کنترل دقیق در محیط بیرونی برون‌سپاری کامل بخش‌های تعیین شده انجام پذیرد.

منابع

- ابطحی، معصومه السادات. و رضایی، علی. (۱۳۹۵). بررسی راهبرد برون‌سپاری اقلام بلااستفاده خدمتی در راستای بهبود عملکرد مرکز فروش ناجا. تهران: مرکز تحقیقات کاربردی معاونت آماد نیروی انتظامی، صص ۵۱-۸۵.
- الفت، لعیا. و ایرانی، مسعود. (۱۳۹۱). چارچوبی برای تصمیم برون‌سپاری راهبردی. فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی. سال ۹. شماره ۲۵. تابستان ۱۳۹۱. صص ۲۷.

- احمدی، مسعود. (۱۳۹۰). امنیت اطلاعات، تهران: ماهنامه داخلی بانک تجارت - مهر ۱۳۹۰ شماره ۱۶۴.
- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۸). مدیریت برون‌سپاری راهی به سوی توسعه، تهران: انتشارات مبتکران، چاپ دوم.
- باقری، مسلم. و ابراهیمی، ابوالقاسم. (۱۳۹۴). طراحی الگوی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری جهت برون‌سپاری فعالیت‌ها. بهبود مدیریت. سال ۹. شماره ۳. پاییز ۱۳۹۴. ص ۱۶۶.
- بهشتی، محمد. (۱۳۷۲). فرهنگ صبا. تهران: انتشارات صبا، چاپ سوم.
- برتولینی، کی، ژرار. (۱۹۹۸). شناخت زباله و بازیافت، ترجمه مهناز عسگری، تهران: نشر آفرینگان، چاپ اول، ۱۳۸۸.
- توفیقی، علی اصغر. و قاضی‌زاده، سید ضیاءالدین. (۱۳۹۴). معرفی چارچوب تصمیم‌گیری برون‌سپاری طرح‌های تحقیق و توسعه دفاعی. فصلنامه راهبرد دفاعی. سال ۱۳. شماره ۵۲. زمستان ۱۳۹۴، صص ۵۴-۸۵.
- جنیدی، فریدون. (۱۳۶۸). شاهنامه فردوسی. چاپ پنجم ۱۳۸۸، تهران: انتشارات بلخ.
- خداوردی، روح‌الله. و بجنوردی، زهره. (۱۳۸۹). راهبرد برون‌سپاری؛ فواید، مشکلات و چالش‌ها. فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، سال هفتم، شماره ۲۵، زمستان، صص ۵۶-۷۱.
- عیسانی، حسن. و کاشانیان، کریم. (۱۳۹۴). برون‌سپاری، راهبردی اثربخش در ترابری سازمان‌های نظامی و انتظامی. تهران: مرکز تحقیقات کاربردی نیروی انتظامی، صص ۳۷-۶۰.
- محب‌علی، داود. (۱۳۷۵). شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. چاپ دوم ۱۳۸۸، صص ۲۵-۳۴.
- چشم‌براه، محسن. و مرتضوی، سید محسن. (۱۳۸۶). مدیریت برون‌سپاری اثربخش، نشر مهربان، ص ۱۲.
- عیسانی، حسین. (۱۳۸۸). مدیریت لجستیک (کارکردها و فرآیندها)، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین، چاپ دوم ۱۳۹۰.
- رجبی، مسرور. و همکاران. (۱۳۹۳). معرفی الگوی شناسایی و ارزیابی کیفی ریسک‌های برون‌سپاری پروژه‌های تحقیق و توسعه، بهبود مدیریت، شماره ۴، پیاپی ۲۶، صص ۶۳-۸۲.

- Avery, G. (2000). Outsourcing Public Health Laboratory Services? For Determining whether to Privatize & How, Arkansas Department of Health. *Public Administration Review*. Vol. 60. No. 4.
- Behn, R.D. & Peter, A. K. (1999). Strategies for Avoiding the Pitfalls of Performance Contracting. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 22. No. 4. pp. 470-489.

- Bertolini, M. (2004). An analytical method for maintenance outsourcing service selection. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 21. No. 7. pp: 772-788.
- Cheshmberah, M. & Mortazavi, S.M. (2005). The study risks of outsourcing industrial activities and the way they deal with.
- Eger, R. & et al. (2002). *Evaluation of Transportation Organization Outsourcing: Decision Making Criteria for Outsourcing Opportunities*, Midwest Regional Center of Transportation University.
- Eghbal, F. (2008). *Assessment of human resource management performance at Isfahan Medical Science based on European Foundation for Quality Management [M.Sc. Thesis]*. Isfahan: Isfahan University, Faculty of Education and Psychology; [Persian].
- Eti, M. C. Ogaji, S.O.T. & Probert, S.D. (2006). Strategic maintenance-management in Nigerian industries, *Applied Energy*, Vol. 83, No. 3, pp: 211-227.
- Gavius A. & Rabinowitz G. (2003). Optimal knowledge outsourcing model, *Omega*, Vol. 31, No. 6, pp: 31, 451- 457.
- Greaver, M.F. (1999). *Strategic Outsourcing-A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. AMA Publication, Inc. (USA).
- Hafeez, K., Malak, N. & Zhang Y.B. (2006) Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process, *Computers & Operations Research*, Vol.34, No.12, pp: 3592-3608.
- Hebdon, B. Warrian, P. & Bargaining. C. (1999). Public Sector Restructuring under the Ontario Social Contract. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52, No. pp.196-212
- Weidenbaum, M. (2005). Outsourcing: Pros and cons, *Business Horizons*, Vol. 48, No. 4, pp: 311-315.