

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۱۰

## امکان‌سنجی توسعه گردشگری با استفاده از برون‌سپاری در سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری شهر تهران

پاکزاد آزادخانی<sup>۱</sup>، رضوان فتحی<sup>۲</sup>

### چکیده

امروزه مدیران سازمان‌ها به دنبال تناسب منطقی بین حداکثر کردن درآمد در ازای کاربرد معینی از نیروی کار هستند. فرآیند برون‌سپاری تناسبی است که می‌تواند با حداقل هزینه بیشترین بهره‌وری را برای سازمان ایجاد کند. هدف از انجام پژوهش حاضر امکان‌سنجی توسعه گردشگری با استفاده از برون‌سپاری در سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری شهر تهران بود که به روش ترکیبی تحلیلی-اکتشافی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش را کارشناسان سازمان مذکور تشکیل می‌دهد که به روش دلفی انتخاب شدند. پس از استخراج گویه‌ها از نظرات خبرگان پرسشنامه طراحی و پس از تأیید روایی صوری و پایایی آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۵۱ به مرحله اجرا گذاشته شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون‌های آماری انجام گرفت. نتایج نشان داد که فعالیت‌های مدیریت و استانداردسازی، تبلیغات و بازاریابی و میراث فرهنگی و کاوش باستان‌شناسی، نظارتی، حفاظت و نگهداری، اعطای و تمدید مجوزها، آموزش، پژوهش و گردشگری، رسیدگی به شکایات، مرمت باستان‌شناسی مستندنگاری و موزه، بررسی و شناسایی محیط و آثار تاریخی نقشه‌برداری از میراث قابلیت برون‌سپاری دارند. از بین همه فعالیت‌های فوق امکان واگذاری فعالیت رسیدگی به شکایات نسبت به سایر فعالیت‌ها بیشتر است. اولویت‌بندی فعالیت‌ها نشان داد که تبلیغات و بازاریابی از مهم‌ترین فعالیت‌های قابل برون‌سپاری شناسایی شده است که در راستای توسعه گردشگری در شهر تهران می‌تواند تأثیر زیادی داشته باشد.

**واژگان کلیدی:** گردشگری، برون‌سپاری، خدمات گردشگری، توسعه گردشگری، شهر تهران.

<sup>۱</sup>. نویسنده مسئول، استادیار گروه معماری و جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه باختر ایلام، پست الکترونیک:

Pakzad540azad@gmail.com

<sup>۲</sup>. نویسنده مسئول، کارشناس ارشد مدیریت جهانگردی دانشگاه باختر ایلام

## مقدمه

امروزه کوچک‌سازی دولت و کاهش بار مالی و مدیریتی دولت در تصدی فعالیت‌های اقتصادی که یکی از اهداف اصل ۴۴ قانون اساسی می‌باشد، مورد توجه مسئولان قرار گرفته است. برای رسیدن به اهداف فوق راهکارهایی در نظر گرفته شده است که مضمون این راهکارها توسعه بخش‌های غیردولتی، توانمندی بخش خصوصی و تعاونی و جلوگیری از بزرگ شدن بخش دولتی می‌باشد. در همین راستا برون‌سپاری فعالیت‌ها و خدمات، به‌عنوان یک ابزار برای کوچک‌سازی دولت مورد توجه قرار گرفته است (شمس‌الدینی، ۱۳۸۹: ۲).

گردشگری به‌عنوان یک صنعت خدماتی از بخش‌های مختلفی ترکیب شده است. از قبیل بخش اقامتی (هتل و متل)، بخش پذیرایی (رستوران)، حمل و نقل، آژانس‌های مسافرتی و ... که هرکدام از آن‌ها به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم با مسافران و گردشگران در ارتباط هستند. با وجود این ارتباط تنگاتنگی که بین افراد و گردشگران برقرار است، دولت می‌تواند از طریق تدوین سیاست‌های لازم و قانون‌گذاری، این صنعت را به بخش خصوصی واگذار کرده و با ایجاد رقابت در آن برای افزایش گردشگران، باعث رشد صنعت گردشگری و در نتیجه آن ایجاد فرصت‌های شغلی، توسعه زیرساخت‌ها، افزایش درآمد، حفاظت از محیط زیست و آثار باستانی، مدرنیزه کردن، افزایش درآمد و عواید دولت و تنوع‌بخشی اقتصادی شود (کیانی و خضری‌نژاد، ۱۳۸۴: ۴۴-۴۶).

دلایل و منافع متعددی وجود دارد تا یک سازمان در هر اندازه که باشد به فکر برون‌سپاری بعضی از فعالیت‌های خود باشد. مؤسسه «برون‌سپاری» در یک سری از مطالعات خود با بررسی بیش از ۱۲۰۰ شرکت به منظور درک صحیح از اینکه چرا شرکت‌ها فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کنند به این نتیجه رسید که ۱۰ مزیت بالقوه در نتیجه استفاده از برون‌سپاری وجود دارد که عبارتند از: ۱- افزایش تمرکز شرکت بر یک فعالیت خاص، ۲- قابلیت دسترسی در سطح جهانی، ۳- در دسترس قرار گرفتن وجوه سرمایه، ۴- تسریع در کسب مزایای ناشی از تجدید ساختار، ۵- تقسیم ریسک، ۶- آزاد کردن منابع برای دیگر اهداف، ۷- تزریق وجوه نقد به شرکت، ۸- کاهش و کنترل هزینه عملیات، ۹- دسترسی به منابع (غیرداخلی)، ۱۰- مدیریت وظایف مشکل یا کنترل‌ناپذیر (نبی‌پور، ۱۳۹۰: ۳).

شرایط حساس کنونی چه در سطح بین‌المللی و چه در سطح ملی و افزایش شدید هزینه‌ها در صنعت گردشگری از جمله ساخت زیرساخت‌ها رفاهی و خدماتی، هزینه حمل و نقل، آموزش نیروی انسانی متخصص و کارآمد، هزینه‌های تبلیغاتی و بازاریابی و ... و همچنین رقابت شدید بین صنعت گردشگری در شهرها، استان‌ها و کشورهای مختلف اعم از انواع گردشگری، خدمات متنوع و کیفیت آنها از سوی دیگر ضرورت تحقیق بر برون‌سپاری در صنعت گردشگری را نشان می‌دهد.

صنعت گردشگری و سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری با انجام برون‌سپاری در زمینه‌های مختلف خود می‌تواند بر فعالیت‌های اصلی خود که همان برطرف کردن نیاز گردشگران، فراهم نمودن امکانات اوقات فراغت و ارائه خدمات باکیفیت است بپردازد. برای انجام این مهم قسمت‌های مدیریت و برنامه‌ریزی، تبلیغات و بازاریابی گردشگری که از قسمت‌های کلیدی هستند را خود سازمان انجام دهد و بقیه قسمت‌ها از جمله فراهم نمودن امکانات اوقات فراغت و ایجاد زیرساخت‌های خدماتی و رفاهی توسط بخش خصوصی تمرکز بیشتری نماید تا به منابع جدید و خارجی دست پیدا کند.

تهران پایتخت ایران و یکی از پربازدیدترین شهر ایران به لحاظ موقعیت استراتژیک محسوب می‌شود. تهران در بین ۱۰ شهر پربازدید خاورمیانه و آفریقا در رتبه ۶ قرار گرفته است. بازدیدکنندگان حدود ۰/۳ میلیارد دلار در این شهر خرج

کرده‌اند و باز دیده‌ها نسبت به سال ۲۰۱۶، ۳/۱ درصد رشد داشته است. همچنین رشد بازدید از تهران از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۶، ۱۳ درصد بوده است (تابناک اقتصادی، ۱۳۹۵). گردشگری داخلی در این شهر نیز براساس آمارها ۱۰ الی ۱۵ درصد نسبت به سال‌های پیش افزایش داشته است (اخبار گردشگری ایران، ۱۳۹۵). بنابراین گردشگری در این شهر با این روند رشد از آینده خوبی برخوردار است. براساس ماده ۱۱۵ لایحه برنامه ششم توسعه سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری مکلف است تا پایان سال اول اجرای قانون برنامه، در راستای سند راهبردی توسعه گردشگری باید به برخی اولویت‌ها مانند رویکرد استفاده حداکثری از بخش خصوصی توجه ویژه داشته باشد. امروزه ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز مناطق گردشگری از قبیل راه، خدمات رفاهی، سکونت براهیج فردی پوشیده نیست و از این رو این مهم با اعتماد به بخش خصوصی و واگذاری این امور به آنها از قوانین سند راهبردی توسعه می‌باشد (خبرگزاری مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۶). حال با توجه به اینکه برون‌سپاری ابزاری برای کوچک‌سازی و افزایش اثربخشی سازمانی برای صنعت گردشگری است مدیران سازمان‌های گردشگری با این مسئله درگیرند که برای حفظ مزیت رقابتی، کدام فعالیت‌ها و خدمات را برون‌سپاری کنند و کدام فعالیت‌ها و خدمات را خود انجام دهند. سوال‌هایی که در این پژوهش مطرح است عبارتند از: آیا توسعه گردشگری شهر تهران با استفاده از برون‌سپاری در سازمان میراث فرهنگی و گردشگری شهر تهران امکان‌پذیر است؟ کدام یک از فعالیت‌های سازمان میراث فرهنگی و گردشگری شهر تهران در زمینه توسعه گردشگری را می‌توان برون‌سپاری نمود؟ و اولویت‌بندی میزان اهمیت هر یک از این فعالیت‌ها به چه صورت خواهد بود؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### برون‌سپاری

واژه برون‌سپاری در بسیاری از موارد مترادف با تصمیم‌گیری درباره خارجی کردن امور به کار رفته است (Harrigan, 1985: 28). پیتر دراکر<sup>۱</sup> 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 سازمان‌های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل سازمان‌ها به تشکیلاتی تبدیل می‌شوند که به درآمدهای عالی و بهره‌وری بالا دست پیدا می‌کنند، زیرا تنها بر فعالیت‌هایی تمرکز می‌کنند که به خاطر آنها مأموریت یافته‌اند، کارهایی را انجام می‌دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است. کارهایی را که به خوبی می‌شناسند و به جزئیات آن آشنایند، بقیه کارهای خدماتی این‌گونه سازمان‌ها به نهادهای بیرونی واگذار می‌شوند». وی با ابداع نظریه کارکنان دانا<sup>۲</sup> در سال ۱۹۵۶ بر این موضوع تأکید کرد که افزایش آگاهی و دانش کارکنان و افراد جامعه منجر به تغییرات سازمانی و روابط کاری شده است. وی در واقع برون‌سپاری را مثال روشنی از اینکه روابط مابین سازمان‌ها در حال تغییر است، می‌داند (Murem, 1997: 4).

برون‌سپاری از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف تعاریف گوناگونی دارد که در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌شود: از نظر فری کراکر<sup>۳</sup> برون‌سپاری عبارت از پیدا کردن ارائه‌دهندگان خدمات و روش‌های جدیدی است که بتوان با اطمینان تهیه

<sup>۱</sup> . Peter Drucker

<sup>۲</sup> . Knowledge worker

<sup>۳</sup> . Ferry D.Kraker

مواد، کالاها، اجزاء و خدمات را به آن‌ها واگذار نمود. در حقیقت در واگذاری یا برون‌سپاری، سازمان از دانش و تجربه و خلاقیت ارائه‌دهندگان خدمات جدیدی بهره‌مند می‌شود که قبلاً از آن‌ها استفاده نکرده است. پائول نیل<sup>۱</sup> برون‌سپاری را واگذاری برنامه‌ریزی، مدیریت، اجراء و عملیات فعالیت‌های مشخص به شخص ثالث مستقل می‌داند. از نظر ایوت و تورکو<sup>۲</sup> برون‌سپاری یک تصمیم تجاری آگاهانه و مبتنی بر تفکر برای انتقال (واگذاری) کار داخلی به یک تأمین‌کننده خارجی است (ادب و مینویی، ۱۳۸۹: ۵۹). گریور<sup>۳</sup> برون‌سپاری را واگذاری برخی فعالیت‌های داخلی یک سازمان به تأمین‌کننده آن در بیرون از سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به تأمین‌کننده بیرونی براساس قرارداد می‌داند. در واقع در برون‌سپاری علاوه بر واگذاری فعالیت‌ها، عوامل تولید (کارکنان، تسهیلات، تجهیزات، فناوری و سایر دارایی‌ها) و اختیار تصمیم‌گیری (مسئولیت و حق تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌ها) نیز در اغلب موارد واگذار می‌گردد (Greaver, 1999: 22). از دیدگاه دیونینگ و کلیک<sup>۴</sup> برون‌سپاری واگذاری قسمت یا قسمت‌هایی از فعالیت‌های داخلی سازمان به افراد حقیقی یا حقوقی بیرون از آن است (ادب و مینویی، ۱۳۸۹: ۵۹).

### برون‌سپاری خدمات

برون‌سپاری خدمات یکی از شیوه‌های نوین مدیریت در سازمان‌ها است که سالیان متمادی در کشورهای توسعه‌یافته اجرا و نتایج آن مستمراً مورد ارزیابی برای اصلاح روش‌ها بوده است. برای نمونه نشریه بررسی تجارت هاروارد<sup>۵</sup> در یکی از شماره‌های خود محاسن و معایب برون‌سپاری خدمات مشاوره حقوقی در شرکت‌های آمریکایی را با ارائه آمار و ارقام مورد ارزیابی قرار داده است که شناخت خوبی به یک سازمان در مورد عوامل مختلفی که برای تأمین نیاز خدمات حقوقی خود باید مورد نظر قرارداد ارائه می‌کند (پاکدامن، ۱۳۸۴: ۴۱). تعریف کلی که می‌توان از برون‌سپاری خدمات ارائه کرد، عبارت است از «سفارش انجام یک بسته معین از خدمات به خارج از سازمان». این‌گونه ارجاع خدمات اعم است از خدمات عمومی (شامل خدمات تعمیر، نظافت دوره‌ای یا تعمیر تأسیسات) یا خدمات تخصصی (از جمله انجام مطالعات فنی و مهندسی، خدمات اقتصادی و حقوقی و غیره). اگرچه این شیوه با این تعریف مختصر ساده به نظر می‌رسد ولی در مقام اجرا از پیچیدگی‌های زیادی برخوردار است (روزنامه دنیای اقتصاد، ۱۳۹۱). برون‌سپاری خدمات در شرکت‌ها همان پذیرش شرکت‌ها برای اجرای برخی از فعالیت‌ها توسط بازار آزاد بجای طرح آنها توسط خود آن‌ها است. این امر بدان معناست که هرچقدر منابع و ظرفیت‌های به کارگرفته شده توسط هتل‌ها کمتر باشند، منابع و ظرفیت‌ها بیشتر توسط عوامل خارج از شرکت یا سازمان مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند (Espino-Rodriguez & Padron-Robaina, 2005: 709). سازمان باید ظرفیت‌های راهبردی فعالیت‌های خود را ارزیابی و برآورد کند. از این‌رو شرکت‌ها می‌بایست قادر باشند که برون‌سپاری را در سازمان خود توجیه کنند و برای این کار بهره‌مندی برون‌سپاری مزایای رقابتی در مقایسه با عملکرد درون سازمانی را نشان دهند. طبق رویکرد منابع و ظرفیت‌ها، تمایل به برون‌سپاری یک فعالیت به میزانی که برون‌سپاری مزایای رقابتی را به همراه می‌آورد تا چه حد راهبردی و مؤثر است بستگی دارد

<sup>۱</sup>. Paul Neal.

<sup>۲</sup>. Elyot & Torku

<sup>۳</sup>. M.F Greaver

<sup>۴</sup>. Devning & click

<sup>۵</sup>. Harvard Business Review

(Espino-Rodriguez & Padron-Robaina, 2005: 710). منبع و ظرفیتی که تعداد بی شماری از رقبای آن برخوردارند، حتی اگر ارزشمند هم باشد باز هم نمی تواند منبعی برای مزایای رقابتی به شمار آید پس منابع باید علاوه بر ارزشمند بودن، کمیاب هم باشند. منابعی که در بازار کمیاب یا نادر هستند خاص و منحصر به فرد محسوب می شوند (Lepak & Snell, 2007: 218). پژوهش های بسیار کمی پیرامون تحلیل و توصیف منحصر به فرد بودن و برون سپاری در بخش خدمات انجام شده است (Erramilli & Rao, 1993: 21; Murray et al, 1995: 185; Murray & Kotabe, 1999: 792). ارامیلی و راثو<sup>۱</sup> خدمات ویژه و منحصر به فرد را خدماتی توصیف می کنند که نیازمند مهارت های بسیار حرفه ای، سرمایه گذاری های بیشتر و دانش تخصصی می باشند (Espino-Rodriguez & Padron-Robaina, 2005: 713). در دیدگاه منابع محور شرکت ها به عنوان مجموعه ای شاخص از سرمایه و منابع در نظر گرفته می شوند که در صورت بکارگیری روش های منحصر به فرد می توانند مزایای رقابتی را در خود ایجاد نمایند (McIvor, 2005: 13). مزایای رقابتی زمانی وجود می آیند که شرکت ها از منابع راهبردی که شامل سرمایه و ظرفیت می شود استفاده بهینه می کنند (Kristandl & Bontis, 2007: 1515). با توجه به نظریه ها و ادبیات تحقیق پیرامون برون سپاری، چند نکته به منظور رسیدن به لزوم برون سپاری و عدم برون سپاری در شرکت ها مطرح شده است: نکته اول: شرکت ها در شرایطی برون سپاری می کنند که ظرفیت داخلی برای انجام فعالیت ها را نداشته باشند. نکته دوم: هزینه ها و دسترسی به منابع تنها دلایلی هستند که برون سپاری در شرکت ها را توجیه می کنند. نکته سوم: برون سپاری در فعالیتهایی بیشتر صورت می پذیرد که فعالیت های هسته ای و زیربنایی محسوب نمی شوند (Hiamey & Amenumey, 2013: 10).

### برون سپاری منابع انسانی در بخش خدمات

برون سپاری منابع انسانی در فرآیند تجارت-خدمات رخ می دهد. به علاوه برون سپاری منابع انسانی را می توان برای کلیه افراد مشغول به کار در بخش خدمات در هر سطح سازمانی (اعم از سطح تدبیری، راهبردی و یا دگرگونی) تعریف کرد. لانگ وینین و زیتکین<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) این گونه استدلال می کنند که خدمات از محصولات با مشخصه هایی چون ناملموس بودن، ناهمگونی، هماهنگی تولید و مصرف، مشارکت مشتری و این واقعیت که خدمات قابل اندوختن و ذخیره سازی نیستند متمایز می شوند.

خدمات معمولاً در همان مکان و زمانی که مورد استفاده قرار می گیرند تولید می شوند. با این حال، نوآوری های اطلاعاتی و ارتباطی در دهه های اخیر فرصت هایی را در اختیار قرار داده است که خدمات در مکان های مختلفی تولید و مصرف شوند که این امر بر رشد تجارت در زمینه خدمات و برون سپاری اثرگذار است (Žitkiene & Blusyte, 2015: 82). برون سپاری منابع انسانی به عنوان بخشی از برون سپاری فرآیندهای تجاری در بردارنده کلیه فعالیت هایی است که به منابع انسانی ارتباط دارند که با استخدام آغاز می شود و با پرداخت حقوق و مزایا خاتمه می یابد (Halvey & Murphy, 2007: 52). تحلیل پژوهش های پیرامون برون سپاری منابع انسانی حاکی از آن است که شرکت ها از انجام برون سپاری منفعت کسب می کنند. این منافع پیش بینی شده انگیزه های مستقیمی را برای ترغیب شرکت ها در بهره گیری از برون سپاری منابع انسانی به وجود می آورند که شرکت ها قادر می سازد در وقت و سرمایه خود صرفه جویی کنند است (Žitkiene & Blusyte, 2015: 53). روزنامه هیوویت اسوشی ایت در سال ۲۰۰۹ تحقیقی را انجام داد که نشان داد ۶۵ درصد شرکت های

<sup>۱</sup>. Erramilli & Rao

<sup>۲</sup>. Langviniene and Žitkiene

حاضر در پژوهش اظهار داشته‌اند که دلیل اصلی آنها برای استفاده از برون‌سپاری منابع انسانی، کاهش هزینه‌ها بوده است که در نهایت نیز به مقصود خود رسیده‌اند است (Žitkiene & Blusyte, 2015: 53).

### پیشینه پژوهش

در زمینه برون‌سپاری خدمات و گردشگری مطالعاتی صورت گرفته که به برخی از آنها اشاره شده است: گروه ترستل<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) با مصاحبه با مدیران ارشد شرکت‌های مختلفی از ۱۶ کشور جهان که ۷۰ درصد آن‌ها عضو اتحادیه اروپا بودند، به بررسی رویکرد برون‌سپاری پرداخت. نتایج بررسی این گروه نشان می‌دهد که ۷۴ درصد از شرکت‌های مورد بررسی حداقل یکی از امور مربوط به فناوری اطلاعات یا فرآیندهای تجاری خود را برون‌سپاری کرده‌اند (اشرف‌زاده و الوانی، ۱۳۸۷: ۱۸). بیس و زاچاریا<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در مقاله‌ای به بررسی برون‌سپاری گردشگری پزشکی پرداختند. نتایج نشان داد که گردشگری پزشکی که توسط خود گردشگر انتخاب شده باشد به برنامه‌های حمایت‌شده از سوی کارفرماها و دولت و وضعیت موجود ترجیح داده می‌شود. هیامی و آمنومی<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان شناخت برون‌سپاری خدمات در هتل‌های ۳ تا ۵ ستاره در کلان شهر آکرا در کشور غنا به این نتیجه دست یافتند که برون‌سپاری یکی از ابزارهای راهبردی است که سازمان‌ها در اروپا و آسیا به‌منظور دستیابی به اهداف بی‌شماری از آن بهره می‌گیرند. زیتکین و بلوسیت<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان مدل مدیریتی برای برون‌سپاری منابع انسانی در شرکت‌های خدمات‌رسانی به این نتیجه دست یافتند که علیرغم رشد برون‌سپاری منابع انسانی در بخش تولید و نیز بخش خدمات‌رسانی، سنجش میزان آن بسیار پیچیده است. خیایون‌تانگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان سیر تحولات تاریخی در سیاست‌های توسعه گردشگری در کشور چین (در طی سال‌های ۱۹۴۹ تا ۲۰۱۳)، نشان داد که: ۱. سیاست‌های گردشگری در چین از تخصیص اجرایی منابع تبدیل به تخصیص بازارمحور منابع شده است که توسط قدرت‌های اجرایی مدیریت می‌شود، ۲. اهداف سیاست‌های گردشگری همواره هم‌راستا با اهداف راهبردی توسعه اقتصادی و اجتماعی ملی توسعه یافتند که این اهداف به چهار مرحله تقسیم می‌شوند: خدمات‌دهی به امور خارجی، توسعه اقتصاد تجاری، رسیدن به نقطه رشد جدید در اقتصاد و تبدیل شدن به رکن صنعت راهبردی و ملی، ۳. سیاست‌های گردشگری عمدتاً برای نظارت‌های خرد و نه کلان اتخاذ می‌شوند به عبارتی فرمول سیاست گردشگری فاقد توانایی لازم جهت کنترل کلان عوامل تولید همچون سرمایه، زمین، تکنولوژی و مهارت است. ۴. شمار نهادهای دولتی مرتبط با فرمول‌سازی سیاست گردشگری رو به افزایش است با این حال تلاش جهت پیاده‌سازی این سیاست‌های سیر ثابتی دارد. امانی (۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان انتخاب الگوی فرآیند برون‌سپاری با استفاده از روش تشخیص الگوی فازی در ادبیات موضوعی نشان دادند که، سه الگوی: کنترل بر مبنای بازار، کنترل بر مبنای بوروکراتیک و کنترل بر مبنای اعتماد، مهم‌ترین مکانیزم‌های کنترل محسوب می‌شوند و شیوه اعمال کنترل توسط هر یک از این الگوها را به تفصیل بیان نموده است. شمس‌الدینی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر تصمیمات برون‌سپاری و انتخاب تصمیم با بکارگیری روش تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی به این نتیجه دست یافت که ۱۶ معیار در تصمیمات برون‌سپاری در شهرداری کرمان تأثیرگذار می‌باشند.

۱. Trestel Group

۲. Biesa & Zachariab

۳. Hiamey & Amenumey

۴. Žitkiene & Blusyte

۵. Tang Xiaoyun

نبی‌پور (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان رابطه سنجی عوامل مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری با نگرش راهبردی خدمات شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران نشان داد که عوامل محیطی، استراتژیکی، خصوصیات خدمت و هزینه بر تصمیم برون‌سپاری از نگاه مدیران و صاحب‌نظران شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران مؤثر است. محبی و همکاران (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای به مطالعه و ارزیابی جاذبه‌های اثرگذار بر کسب فرصت‌های حاصل از برون‌سپاری خارجی در صنعت مبلمان چوبی ایران پرداختند. نتایج نشان داد که زیرمعیارهای برخورداری از مزیت نرخ برابری ارز، ثبات اقتصادی در کشور مقصد، نرخ تورم، هزینه دستمزد نیروی انسانی، هزینه تأمین مواد اولیه، کیفیت زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری فناورانه در صنعت مبلمان، کیفیت و مهارت نیروی کار و صنایع جانبی و بالادستی توسعه‌یافته به ترتیب در زمره مهم‌ترین معیارهای اثرگذار بر کسب فرصت‌های برون‌سپاری در صنعت مبلمان چوبی ایران به شمار می‌آیند. حمیدی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان مدل تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فناوری اطلاعات به منظور بهبود پشتیبانی فناوری اطلاعات سازمان‌ها، نشان داد که از انگیزه‌ها و دلایل پشتیبانی فناوری اطلاعات در سازمان مورد مطالعه (بانک مهر اقتصاد) می‌توان به تمرکز بر فعالیت‌های اصلی سازمان، بهبود عملکرد سازمان، افزایش انعطاف‌پذیری سیستم‌های اطلاعاتی، استفاده از فناوری روز، افزایش قدرت پاسخگویی به مشتریان و تحول سریع و دسترسی به نوآوری‌های روز، اشاره کرد. در پژوهش‌های فوق برون‌سپاری خدمات در شرکت‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است و چنانچه نتایج پژوهش‌های فوق نشان دادند برون‌سپاری یکی از تصمیمات مهم سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌باشد که هر یک از این شرکت‌ها فعالیت‌ها و توانایی‌هایی که قادر به انجام آنها نیست را به افراد و شرکت‌های دیگر واگذار می‌کند که این عمل همان برون‌سپاری است. این کار فواید بسیار زیادی دارد که از جمله آن کاهش هزینه‌هاست. سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری یکی از سازمان‌هایی است که می‌تواند چنین راهبردها و تصمیمات مدیریتی را به کار گیرد تا به توسعه خدمات گردشگری بینجامد. اما تاکنون پژوهشی در زمینه برون‌سپاری خدمات گردشگری در این سازمان صورت نگرفته است. این پژوهش از این نظر دارای نوآوری است. این پژوهش می‌تواند اقدامی مثبت در زمینه توسعه تحقیقات و مطالعات در زمینه برون‌سپاری خدمات گردشگری باشد که نتایج آن می‌تواند مفید باشد.

## مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر بر اساس هدف از نوع کاربردی است و به دلیل آنکه به دنبال شناسایی فعالیت‌های قابل برون‌سپاری در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری می‌پردازد، بنابراین از سری پژوهش‌های اکتشافی است که به روش ترکیبی، تحلیلی اکتشافی براساس مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی صورت گرفته است. در این مطالعه نیز برای گردآوری اطلاعات از روش‌های مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق ۶۷ نفر، شامل کارشناسان و متخصصان معاونت‌های میراث، صنایع دستی، گردشگری و بخش برنامه‌ریزی و مدیریت سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری را دربرمی‌گیرد (سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری شهر تهران، ۱۳۹۶). که تعداد ۱۱ نفر از آنها در بخش کیفی به روش دلفی و ۳۰ نفر در مرحله کمی به روش در دسترس انتخاب و بین آنها پرسشنامه توزیع شد. از آنجا که ابزار اصلی این پژوهش، پرسشنامه است که به کمک استخراج گویه‌های حاصل از مصاحبه با کارشناسان طراحی شده است. پس از آن پرسشنامه پژوهش در اختیار تعدادی از متخصصان و اساتید قرار گرفت و نظر آنان در رابطه با پرسشنامه و سؤالات آن در تدوین پرسشنامه لحاظ گردید که منجر به انتخاب معتبرترین شاخص‌های گردآوری شده از بین شاخص‌های موجود گردید. در این پژوهش برای برآورد پایایی پرسشنامه از روش ضریب آلفای

کرونباخ به میزان ۰/۹۵۱ توسط نرم افزار SPSS محاسبه گردید که نشان می دهد پرسشنامه از پایایی و ثبات کلی خوبی برخوردار می باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده از روش های آمار توصیفی و استنباطی (T تک نمونه ای، دوجمله ای و فریدمن پس از تعیین نرمال یا غیرنرمال بودن داده ها در نرم افزار SPSS بهره گرفته شد.

### تجزیه و تحلیل داده ها

#### شناسایی فعالیت های قابل برون سپاری در سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری

با استفاده از روش مصاحبه و کدگذاری به گردآوری داده های خام پرداخته شد. برای انجام فرآیند مصاحبه و کدگذاری پس از مطرح کردن تنها یک سوال اصلی از نمونه آماری اولیه به تعداد ۱۱ نفر خواسته شد تا به سوالات پرسشنامه به دقت پاسخ دهند. پس از گردآوری پرسشنامه ها پس از کدگذاری پرسشنامه ها پاسخ های افراد را براساس کد مربوط به پرسشنامه و به تفکیک سوالات مورد نظر استخراج و آنها را یادداشت نموده و در مرحله بعد پاسخ های مشترک هر ۱۱ کد پرسشنامه مشخص و در جدول (۱) دسته بندی شد. در مرحله بعدی برای همه پاسخ های افراد در ستون بعدی جدول مفهوم نهایی را متناسب با گویه ها نوشته شد. مراحل بیان شده در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول (۱): خلاصه مصاحبه پژوهشگر با افراد نمونه و مفهوم سازی براساس پاسخ های آنها

مفهوم	مشترکات	داده های خام
مدیریتی	کد ۱ و ۲	مدیریتی انجام امور اداری به صورت الکترونیکی به منظور کاهش مراجعات به اداره کل
نظارتی	کد ۱ و ۲ و ۳ و ۳ و ۳ و ۵ و ۸ و ۹ و ۹ و ۱۰ و ۱۰ و	نظارتی واگذاری برخی از مسئولیت های بازدید واحدهای اقامتی، مراحل تمدید مجوز هتل ها و واحدهای اقامتی صدور استعلامات سه گانه (تشخیص هویت، بهداشت و حراست) مدیران عامل و فنی شرکت ها امور مربوط به ثبت و دریافت گزارش عملکرد دفاتر و آمار مربوطه دریافت و تکمیل مدارک مربوط به تغییر مکان فعالیت شرکت ها امور مربوط به استعلامات نسبت به عملکرد فعالیت مؤسسات گردشگری بازرسی تورها در مبادی گردشگری پذیر به منظور همراه داشتن راهنمایان دارای کارت، بیمه مسافر توسط انجمن صنفی راهنمایان و دفاتر خدمات مسافرتی نظارت و ارزیابی کارگاه های صنایع دستی بازدیدهای نظارتی از دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری بازدیدهای نظارتی از تأسیسات گردشگری فعالیت های نظارت مستقیم افراد بر مؤسسات مربوطه نظارت عالی ادارات دولتی بر ناظران مستقیم
	کد ۱ و ۸ و ۱۱	حفاظت، حفاظت از بناهای تاریخی توسط شورای محلی، نگهداری و نگهداری مدیریت، نگهداری، صیانت از بناهای تاریخی به مردم
	کد ۱ و ۲ و ۳ و ۳ و ۵ و ۸ و ۹ و ۹ و ۱۰ و ۱۰ و	اعطاء مجوز بررسی مدارک و صلاحیت ها توسط دولت الکترونیک و بخش های دارای وجاهت و صلاحیت ثبت نام و ارائه امور مربوط به مجوز بند (ب) تشکیل پرونده و تکمیل مدارک متقاضیان تصدی سمت مدیران عامل و فنی صدور معرفی نامه های مربوط به اداره برق، شرکت راه آهن و سایر ارگان ها
	کد ۱ و ۲ و ۳ و ۳ و ۵ و ۸ و ۹ و ۹ و ۱۰ و	اعطای و تمدید مجوزها



طرح موضوع اولیه صدور مجوزهای دفاتر مسافرتی و تأسیسات گردشگری نسبت به تشکیل پرونده از جانب شرکت‌های خصوصی

کلیه امور مربوط به درخواست‌های مؤسسات گردشگری اعم از (تعرفه‌ها انرژی‌های حامل (برق، گاز و تلفن)، دارایی و مالیات و غیره

مراحل صدور کارت راهنمایان گردشگری به انجمن صنفی راهنمایان

تکمیل پرونده تمدید یا صدور مجوز تأسیسات گردشگری توسط دفاتر پیشخوان دولت

واگذاری بررسی درخواست تأسیس موزه توسط صنف

مراحل مربوط به تقاضای اخذ مجوز فعالیت (بند ب) از ابتدا تا قبل از صدور پروانه فعالیت طبق آیین‌نامه نظارت بر تأسیس و فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری

مراحل مربوط به تمدید پروانه فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری

مراحل مربوط به تقاضای اخذ مجوز تأسیسات گردشگری طبق آیین‌نامه ایجاد، اصلاح، تکمیل، درجه‌بندی و نرخ‌گذاری تأسیسات گردشگری

مراحل مربوط به درخواست اخذ کارت راهنمای گردشگری طبق آیین‌نامه راهنمایان گردشگری

مراحل مربوط به درخواست صدور مجوز برگزاری دوره‌های آموزشی و تخصصی گردشگری (مؤسسات آموزشی)

صدور مجوزهای مربوطه

استانداردسازی	کد ۱ و ۸	استانداردسازی تأسیسات و مؤسسات اقامتی ارزیابی تأسیسات گردشگری
آموزشی - پژوهشی	کد ۱ و ۸ و ۸	آموزشی امکانسنجی و شناسایی مناطق نمونه گردشگری توسط مراکز دانشگاهی و پژوهشی انجام طرح‌های مطالعاتی در حوزه توسعه مراکز گردشگری توسط مراکز دانشگاهی و پژوهشی
گردشگری	کد ۱ و ۲ و ۴ و ۸ و ۸	گردشگری چاپ بنر، بروشور، کتاب‌های گردشگری، نقشه فعالیت‌های مربوط به جذب گردشگر خارجی اجرای جشنواره، نمایشگاه در سه حوزه میراث فرهنگی، صنایع دستی گردشگری توسط بخش خصوصی واگذاری امور مربوط به برگزاری نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های گردشگری واگذاری مزایده‌ای ساخت کلیپ، چاپ بروشور و بنر، نقشه و ... اقدامات حمایتی در خصوص جذب گردشگر و تشویق آنها به حفظ آثار تاریخی و جلوگیری از تخریب بناها
تبلیغات و بازاریابی	کد ۲ و ۴ و ۵	انجام امور بازاریابی و تبلیغات گردشگری فعالیت در زمینه معرفی جاذبه‌های فرهنگی، تاریخی، طبیعی گردشگری ایران به سایر کشورها امور مربوط به تبلیغ و بازاریابی برگزاری نمایشگاه‌ها و همایش‌های تخصصی
تهیه و تمدید میراث فرهنگی	کد ۶ و ۶ و ۸	تهیه پرونده‌های ثبتی آثار فرهنگی، تاریخی تهیه پرونده‌های حریم آثار فرهنگی و تاریخی تمدید ثبت پرونده‌های ملی (حوزه میراث) به انجمن‌های مردم‌نهاد
میراث فرهنگی و باستان‌شناسی	کد ۷ و ۸ و ۱۱ و ۱۱	کاوش‌های باستان‌شناسی توسط شرکت‌های متخصص با نظارت میراث فرهنگی انجام پروژه‌های کاوش در مراکز باستانی با همکاری مراکز دانشگاهی ایجاد کاربری و واگذاری بناهای تاریخی به بخش خصوصی واگذاری ابنیه تاریخی به بخش خصوصی به منظور بهره‌برداری از بناها مناسب با قدمت و اهمیت بنا

مرمت بناهای تاریخی توسط مرمت‌کاران حرفه‌ای و متخصص	کد ۷	مرمت‌های باستان‌شناسی
مستندنگاری آثار تاریخی فرهنگی توسط شرکت‌های متخصص با نظارت میراث فرهنگی و واگذاری موزه‌های تاریخی و باستانی به بخش خصوصی	کد ۷ و ۹	مستندنگاری و موزه
بررسی و شناسایی باستان‌شناسی توسط شرکت‌های متخصص با نظارت میراث فرهنگی و گمانه‌زنی باستان‌شناسی توسط شرکت‌های متخصص با نظارت میراث فرهنگی به منظور شناسایی محیط و آثار	کد ۷ و ۷	تاریخی محیط و آثار بررسی و شناسایی
نقشه‌برداری تپه‌ها و محوطه‌های باستانی توسط شرکت‌های متخصص با نظارت میراث فرهنگی	کد ۷	نقشه‌برداری از میراث
رسیدگی به شکایات مسافران توسط شورای حل اختلاف و انجمن‌های صنفی رسیدگی به شکایات مسافران از تأسیسات گردشگری یا تأسیسات گردشگری از یکدیگر مشروط به ایجاد شعبه قضایی خاص	کد ۸ و ۹	رسیدگی به شکایات

در این قسمت با استفاده از نرم‌افزار SPSS به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد. چنانچه پس از تعیین نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌ها به سوال‌های مطرح شده پاسخ داده شد.

### آزمون‌های آماری

سوال اول: کدام یک از فعالیت‌های سازمان میراث فرهنگی و گردشگری شهر تهران در زمینه توسعه گردشگری را می‌توان برون‌سپاری نمود؟

جدول (۲): آزمون T تک‌نمونه‌ای عوامل

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	DF	مقدار T	sig	حد پایین	حد بالا
مدیریت و استانداردسازی	۳/۷۴	۰/۹۳۳	۲۹	۴/۳۶۹	۰/۰۰۰	۰/۳۹۵	۱/۰۹۳
تبلیغات و بازاریابی	۴/۰۱	۰/۹۳۰	۲۹	۵/۹۸۴	۰/۰۰۰	۰/۶۶۹	۱/۳۶۴
و میراث فرهنگی و کاوش باستان-شناسی	۳/۳۸	۰/۷۶۲	۲۹	۲/۷۵۵	۰/۰۱۰	۰/۰۹۸	۰/۶۶۷

جدول (۲) نشان می‌دهد که میانگین نظرات پاسخگویان در ارتباط با نوع فعالیت‌های قابل برون‌سپاری سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری از مقدار آزمون ۳ بیشتر است و همچنین با توجه به سطح معنی‌داری برآورد شده

که دارای سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ است و این مقدار در سطح اطمینان (۰/۹۵) معنادار است، می توان ادعا کرد که فعالیت های مدیریت و استانداردسازی، تبلیغات و بازاریابی و میراث فرهنگی و کاوش باستان شناسی قابل برون سپاری هستند. از طرفی با مدنظر گرفتن یک طرفه بودن آزمون و مثبت بودن حد بالا و پایین، مقدار میانگین از مقدار مورد آزمون بیشتر است، در واقع چون  $t$  محاسبه شده بالاتر از  $T$  جدول (۱/۶۴) است. بنابراین فعالیت های مدیریت و استانداردسازی، تبلیغات و بازاریابی و میراث فرهنگی و کاوش باستان-شناسی قابلیت برون سپاری دارند.

جدول (۳): آزمون دو جمله ای عوامل

فرضیه	تعریف گروه ها	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معنی داری
نظارتی	گروه ۱ کوچکتر و مساوی ۳	۸	۰/۳	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲ بزرگتر از ۳	۲۲	۰/۷		
	جمع کل	۳۰	۱/۰		
حفاظت و نگهداری	گروه ۱ کوچکتر و مساوی ۳	۵	۰/۲	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲ بزرگتر از ۳	۲۵	۰/۸		
	جمع کل	۳۰	۱/۰		
اعطای و تمدید مجوزها	گروه ۱ کوچکتر و مساوی ۳	۴	۰/۱	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲ بزرگتر از ۳	۲۶	۰/۹		
	جمع کل	۳۰	۱/۰		
آموزش، پژوهش و گردشگری	گروه ۱ کوچکتر و مساوی ۳	۵	۰/۲	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲ بزرگتر از ۳	۲۵	۰/۸		
	جمع کل	۳۰	۱/۰		
رسیدگی به شکایات	گروه ۱ کوچکتر و مساوی ۳	۹	۰/۳	۰/۶	۰/۰۰۱
	گروه ۲ بزرگتر از ۳	۲۱	۰/۷		
	جمع کل	۳۰	۱/۰		
تهیه و تمدید پرونده میراث	گروه ۱ کوچکتر و مساوی ۳	۲۱	۰/۷	۰/۶	۰/۱۷۶
	گروه ۲ بزرگتر از ۳	۹	۰/۳		
	جمع کل	۳۰	۱/۰		
مرمت باستان شناسی مستندنگاری و موزه	گروه ۱ کوچکتر و مساوی ۳	۸	۰/۳	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲ بزرگتر از ۳	۲۲	۰/۷		
	جمع کل	۳۰	۱/۰		
بررسی و شناسایی محیط و آثار تاریخی نقشه برداری از میراث	گروه ۱ کوچکتر و مساوی ۳	۱۲	۰/۴	۰/۶	۰/۰۲۱
	گروه ۲ بزرگتر از ۳	۱۸	۰/۶		
	جمع کل	۳۰	۱/۰		

با توجه به جدول (۳) همانطور که مشاهده می شود چون سطح معنی داری برای تمامی فعالیت ها جز یکی از فعالیت ها (تهیه و تمدید پرونده میراث) کمتر از ۰/۰۵ خطا می باشد. بنابراین، می توان گفت بین دو گروه تفاوت معناداری یافت شده است. از طرفی چون میانگین نظر اکثر افراد پاسخ دهنده در رابطه با این فعالیت ها به جز فعالیت ذکر شده بیشتر از

۳ (میانگین مورد نظر آزمون) می‌باشد در نتیجه تمامی فعالیت‌های فوق به جز فعالیت تهیه و تمدید پرونده میراث را می‌توان برون‌سپاری نمود. یعنی با احتمال بیشتر از ۶۰ درصد فعالیت‌های نظارتی، حفاظت و نگهداری، اعطای و تمدید مجوزها، آموزش، پژوهش و گردشگری، رسیدگی به شکایات، مرمت باستان‌شناسی مستندنگاری و موزه، بررسی و شناسایی محیط و آثار تاریخی نقشه‌برداری از میراث فعالیت‌هایی هستند که قابلیت برون‌سپاری دارند.

سوال دوم: اولویت‌بندی میزان اهمیت هر یک از این فعالیت‌ها به چه صورت خواهد بود؟

جدول (۴): رتبه‌بندی فعالیت‌های قابل برون‌سپاری

متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	مینیمم	ماکزیمم	میانگین رتبه‌ها	رتبه‌ها	Chi-Square	درجه آزادی	سطح معنی داری
تبلیغات و بازاریابی	۳۰	۴/۰۱۶	۰/۹۳۰	۱	۵	۷/۸۷	۱	۴۸/۵۰۵	۱۰	۰/۰۰۰
حفاظت و نگهداری	۳۰	۳/۹۳۳	۱/۱۶۵	۱	۵	۷/۵۲	۲			
اعطای و تمدید مجوزها	۳۰	۳/۸۴۲	۰/۸۰۹	۱/۳۶	۴/۸۳	۷/۱۳	۳			
آموزش، پژوهش و گردشگری	۳۰	۳/۹۰۴	۰/۸۶۰	۱	۵	۷/۰۲	۴			
مدیریت و استانداردها	۳۰	۳/۷۴۴	۰/۹۳۳	۱	۵	۶/۳۰	۵			
رسیدگی به شکایات	۳۰	۳/۴۶۶	۱/۳۸۵	۱	۵	۶/۱۸	۶			
مرمت باستان‌شناسی مستندنگاری و موزه	۳۰	۳/۶۱۱	۱/۱۲۸	۱	۵	۵/۹۳	۷			
نظارتی	۳۰	۳/۳۳۳	۰/۸۳۷	۱/۱۸	۴/۲۷	۴/۹۳	۸			
میراث فرهنگی و باستان‌شناسی	۳۰	۳/۳۸۳	۰/۷۶۲	۱/۲۵	۵	۴/۴۵	۹			
تهیه و تمدید پرونده میراث	۳۰	۳/۲۳۳	۱/۰۱۳	۱	۵	۴/۴۵	۱۰			
بررسی و شناسایی محیط و آثار تاریخی نقشه‌برداری از میراث	۳۰	۳/۳۴۴	۱/۱۱۵	۱	۵	۴/۲۲	۱۱			

در جدول (۴) مجذور کا ۴۸/۵۰۵ را نشان می‌دهد و با توجه سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ و درجه آزادی ۱۰ می‌توان نتیجه گرفت که نظر کارشناسان در رابطه با اولویت‌بندی فعالیت‌های با قابلیت برون‌سپاری متفاوت است. همچنین می‌توان گفت که فعالیت تبلیغات و بازاریابی دارای رتبه اول و فعالیت‌های حفاظت و نگهداری، اعطای و تمدید مجوزها، آموزش، پژوهش و گردشگری، مدیریت و استانداردها، رسیدگی به شکایات، مرمت باستان‌شناسی مستندنگاری و موزه، نظارتی، میراث فرهنگی و کاوش باستان‌شناسی، تهیه و تمدید پرونده میراث، بررسی و شناسایی محیط و آثار تاریخی نقشه‌برداری از میراث در رتبه‌های بعدی می‌باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به سرعت برون سپاری در کشورهای مختلف و با توجه به مزایای نسبی آن، به نظر می‌رسد بستر استفاده و توسعه منطقی آن در کشور و سازمان‌های دولتی و غیردولتی وجود دارد. بنابراین هدف از انجام پژوهش حاضر امکان‌سنجی توسعه گردشگری با استفاده از برون‌سپاری در سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری شهر تهران بود که به روش ترکیبی تحلیلی-اکتشافی انجام گرفت.

نتایج تحلیل‌ها نشان داد فعالیت‌های با قابلیت برون‌سپاری عبارتند از: مدیریت و استانداردسازی، تبلیغات و بازاریابی و میراث فرهنگی و کاوش باستان‌شناسی، نظارتی، حفاظت و نگهداری، اعطای و تمدید مجوزها، آموزش، پژوهش و گردشگری، رسیدگی به شکایات، مرمت باستان‌شناسی مستندنگاری و موزه، بررسی و شناسایی محیط و آثار تاریخی نقشه‌برداری از میراث. تنها فعالیتی که مورد تأیید قرار نگرفت تهیه و تمدید پرونده میراث فرهنگی می‌باشد که می‌تواند علل و عوامل عدم تأیید آن از سوی کارشناسان مورد بررسی قرار گیرد. فعالیت‌هایی که ذکر شد براساس نظر کارشناسان می‌تواند به سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر واگذار شود تا هم به کاهش هزینه کمک نمود و هم فعالیت‌هایی که به تخصص بیشتر نیاز دارند به افراد مربوطه واگذار و به بهترین نحو و کیفیت بالا انجام پذیرند. برای این منظور می‌توان از تجارب سایر شرکت‌ها، سازمان‌ها و کشورها بهره گرفت.

نتیجه دیگر این پژوهش ترتیب اهمیت واگذاری هر یک از فعالیت‌های شناسایی شده توسط کارشناسان سازمان می‌باشد. چنانچه نتایج نشان داد فعالیت‌های تبلیغات و بازاریابی از مهم‌ترین فعالیت‌های قابل برون‌سپاری است که در راستای توسعه گردشگری در شهر تهران می‌تواند تأثیر زیادی داشته باشد. تبلیغات و بازاریابی یکی از مباحث‌های گسترده و تخصصی است که در زمینه توسعه گردشگری و امور سازمانی در این حوزه به تخصص و مطالعات دقیق‌تر نیاز دارد. بنابراین می‌توان این امور را به سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ تبلیغاتی سپرد و سازمان به نتایج مطلوب‌تری دست پیدا کند.

بنابراین براساس رویکرد منبع محور سازمان‌ها و شرکت‌ها بایستی از روش‌های جدید کوچک‌سازی سازمان‌ها و استفاده بهینه از منابع بهره‌مند شوند تا مزایای رقابتی برای خود ایجاد نمایند و هزینه‌های خود کاهش دهند. نتایج این پژوهش با این دیدگاه مطابقت دارد. از دیدگاه برون‌سپاری، هر فعالیتی قابلیت برون‌سپاری دارند که یکی از این فعالیت‌ها، فعالیت‌های خدماتی هستند، البته بسیاری از فعالیت‌های خدماتی شرایط واگذاری و برون‌سپاری ندارند. در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری بسیاری از فعالیت‌های خدماتی آن طبق نظر کارشناسان قابلیت برون‌سپاری دارند و این نتیجه می‌تواند با این دیدگاه نیز مطابقت نماید.

در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان گفت که در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری فعالیت‌ها و اموری وجود دارد که قابلیت برون‌سپاری دارند اما بایستی هر یک از این فعالیت‌ها به طور دقیق مورد بررسی و مطالعات کارشناسانه قرار گیرد تا از اشتباهات احتمالی و دوباره کاری جلوگیری شود.

### پیشنهادها

۱- سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری مانند سایر سازمان‌های اداری ایران دارای بروکراسی بالا و عدم انعطاف‌پذیری است، پیشنهاد می‌شود برای خروج از این بروکراسی و همسوسازی با تغییر و تحولات روز، برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های خود بگنجاند.

- ۲- یکی از مهم‌ترین فعالیت‌هایی که قابلیت واگذاری بیشتری نسبت به سایر فعالیت‌ها داشت، امور تبلیغات و بازاریابی است. پیشنهاد می‌شود فعالیت‌هایی از این دست را به شرکت‌های فعال بازاریابی سپرد تا از تجربیات، روش‌های اجرا، فنون بازاریابی و ... بیشتری در زمینه توسعه گردشگری دست یافت.
- ۳- در راستای کوچک‌سازی سازمان، کاهش هزینه‌ها، انجام امور به صورت تخصصی‌تر و بالابردن بهره‌وری پیشنهاد می‌شود فعالیت‌های زیر را به سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر واگذار نماید:
- انجام امور اداری به صورت الکترونیکی به منظور کاهش مراجعات به اداره و سازمان،
  - واگذاری برخی از مسئولیت‌های بازدید واحدهای اقامتی، مراحل تمدید مجوز هتل‌ها و واحدهای اقامتی، استانداردهای و ارزیابی این واحدها
  - صدور اطلاعات سه‌گانه (تشخیص هویت، بهداشت و حراست) مدیران عامل و فنی شرکت‌ها و امور مربوط به اطلاعات نسبت به عملکرد فعالیت مؤسسات گردشگری
  - بازرسی تورها در مبادی گردشگرپذیر به منظور همراه داشتن راهنمایان دارای کارت، بیمه مسافر توسط انجمن صنفی راهنمایان و دفاتر خدمات مسافرتی
  - بازدیدهای نظارتی از دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری، تأسیسات گردشگری، کارگاه‌های صنایع دستی و نظارت عالی ادارات دولتی بر ناظران مستقیم
  - حفاظت و نگهداری از بناهای تاریخی توسط شورای محلی و واگذاری مدیریت، نگهداری، صیانت از بناهای تاریخی به مردم
  - بررسی مدارک و صلاحیت‌ها توسط دولت الکترونیک و بخش‌های دارای وجاهت و صلاحیت و مراحل مربوط به تقاضای اخذ مجوز فعالیت (بند ب) از ابتدا تا قبل از صدور پروانه فعالیت طبق و واگذاری بررسی درخواست تأسیس موزه توسط صنف
  - مراحل مربوط به درخواست صدور مجوز برگزاری دوره‌های آموزشی و تخصصی گردشگری (مؤسسات آموزشی)، امکان‌سنجی و شناسایی مناطق نمونه گردشگری توسط مراکز دانشگاهی و پژوهشی و انجام طرح‌های مطالعاتی در حوزه توسعه مراکز گردشگری توسط مراکز دانشگاهی و پژوهشی
  - چاپ بنر، بروشور، کتاب‌های گردشگری، نقشه و فعالیت‌های مربوط به جذب گردشگر خارجی، اجرای جشنواره، نمایشگاه در سه حوزه میراث فرهنگی، صنایع دستی گردشگری توسط بخش خصوصی
  - رسیدگی به شکایات مسافران توسط شورای حل اختلاف و انجمن‌های صنفی و رسیدگی به شکایات مسافران از تأسیسات گردشگری یا تأسیسات گردشگری از یکدیگر مشروط به ایجاد شعبه قضایی خاص
  - تهیه و تمدید پرونده‌های ثبتی و حریم آثار فرهنگی، تاریخی (حوزه میراث) به انجمن‌های مردم‌نهاد
  - کاوش‌های باستان‌شناسی توسط شرکت‌های متخصص با نظارت میراث فرهنگی و با همکاری مراکز دانشگاهی
  - مرمت، مستندسازی آثار تاریخی و واگذاری موزه‌های تاریخی و باستانی به بخش خصوصی
  - بررسی و شناسایی باستان‌شناسی توسط شرکت‌های متخصص با نظارت میراث فرهنگی.

## منابع

- ادب، حسین، مینویی، نجمه. (۱۳۸۹)، «ارزیابی قابلیت روش های برون سپاری»، فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۲ (۸): ۵۷-۸۱
- اخبار گردشگری ایران. (۱۳۹۵)، آمار بازدیدکنندگان داخلی و خارجی از کاخ موزه های تهران، <http://www.kojaro.com>
- اشرف زاده، فرزاد؛ الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۷). «برون سپاری (راهنمایی برای تصمیم گیری مدیران در برون سپاری خدمات)»، تهران: قصیده سرا.
- امانی، مریم پریسا. (۱۳۸۴)، انتخاب الگوی کنترل فرآیند برون سپاری با استفاده از روش تشخیص الگوی فازی، پایان نامه کارشناسی ارشد سیستم های اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه صنعتی شریف، استاد راهنما: دکتر محمدرضا اکبری.
- پاکدامن، رضا. (۱۳۸۴)، «رویکردهای اجرایی و مبنای قانونی خصوصی سازی»، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- تابناک اقتصادی. (۱۳۹۵)، آمار گردشگری در سال ۲۰۱۶: از بانکوک تا تهران، <http://www.tabnak.ir>
- حمیدی، حجت الله، روغنیان، عماد، کمانکش، علی. (۱۳۹۵)، «مدل تصمیم گیری برای برون سپاری فناوری اطلاعات به منظور بهبود پشتیبانی فناوری اطلاعات سازمان ها»، فصلنامه علمی - ترویجی مدیریت زنجیره تأمین، ۱۸ (۵۱): ۷۱-۸۶
- خبرگزاری مجلس شورای اسلامی (خانه ملت). (۱۳۹۶)، «برون سپاری به بخش خصوصی؛ شاه بیت سند راهبردی توسعه گردشگری / توسعه زیرساخت های گردشگری ضروری است»، طیبه سیاوشی شاه عنایتی، عضو کمیسیون فرهنگی مجلس.
- روزنامه دنیای اقتصاد. (۱۳۹۱)، «برون سپاری خدمات در سازمان ها»، [www.donya-e-eghtesad.com](http://www.donya-e-eghtesad.com)
- سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری تهران. (۱۳۹۶).
- شمس الدینی، رضا. (۱۳۸۹)، «شناسایی عوامل مؤثر بر تصمیمات برون سپاری و انتخاب تصمیم با بکارگیری روش تصمیم گیری چندمعیاره فازی»، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، استاد راهنما: دکتر مصطفی کاظمی.
- کیانی، غلامرضا؛ خضری نژاد، مریم. (۱۳۸۴). «انگلیسی برای دانشجویان رشته های مدیریت جهانگردی و هتلداری». تهران: سمت.
- محبی، نعمت الله، عزیزی، مجید، ضیائی، محسن، فائزی پور، مهدی. (۱۳۹۴)، «مطالعه و ارزیابی جاذبه های اثرگذار بر کسب فرصت های حاصل از برون سپاری خارجی در صنعت مبلمان چوبی ایران»، مجله صنایع چوب و کاغذ ایران، ۶ (۲): ۲۰۳-۲۱۶.
- نبی پور حقیقی، سیدمجید. (۱۳۹۰)، «رابطه سنجی عوامل مؤثر بر تصمیم برون سپاری با نگرش راهبردی مورد مطالعه: خدمات شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران»، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی، پردیس نیمه حضوری، استاد راهنما: دکتر حبیب رودساز.
- Biesa, W., Zachariab, L. (2007). "Medical tourism: Outsourcing surgery", *Mathematical and Computer Modelling*, 46, 1144-1159.
- Erramilli, M., & Rao, C. (1993). "Services firms international entry mode choice: A modified transaction-cost analysis approach". *Journal of Marketing*, 57(3), 19-38.
- Espino-Rodríguez, T., Padrón-Robaina, V. (2005). "A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector". *Tourism Manage.* 26 (5), 707-721.
- Greaver, M.F. (1999). "Strategic Outsourcing -A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives", AMA Publications, Inc, USA.
- Halvey, J. K., & Murphy Melby, B. (2007). "Business process outsourcing: Process, strategies, and contracts". New Jersey: John Wiley & Sons.
- Harrigan, K. (1985). "Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing"; *Academy of Management Journal*, 28(4).
- Hiamey, S. E., Amenumey, E. K. (2013). "Exploring service outsourcing in 3 - 5 star hotels in the Accra Metropolis of Ghana", *Tourism Management Perspectives*, 8, 9-17.
- Kiany Gh. R. & Khezri Nejad, M. (2007). "English for the students of Tourism and Hotel Management", Tehran: The Organization for Research ing and composing university Text books in the Humanities (SAMT).
- Kristandl, G., & Bontis, N., (2007). "Constructing a definition for intangibles using the resource-based view of the firm". *Management Decision*, 45(9), 1510-1524.
- Lepak, D., & Snell, S., (1998). "Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century". *Human Resource Management Review*, 8(3), 215-235.
- McIvor, R. (2005). "The outsourcing process: Strategies for evaluation and management", New York, NY: Cambridge University Press.

- Murray, J. Y., Kotabe, M., & Wildt, A. R., (1995), "Strategic and financial implications of global sourcing strategy: A contingency analysis". *Journal of International Business Studies*, 1st Quarter, 181-202.
- Murray, J. Y., & Kotabe, M., (1999), "Sourcing strategies of US Service companies: A modified transaction-cost analysis". *Strategic Management Journal*, 20, 791-809.
- Murem Sharpe, (1997), "Outsourcing, organizational Competitiveness and Work", *Journal of Labor Research*, Vol.XVIII, No.4.
- Žitkiene R., Blusyte, U., (2015), "The management model for human-resource outsourcing among service companies", *Intellectual Economics*, 9, 80-89.

