

## برونسپاری؛ راهبردی مؤثر برای اصلاح و بهبود الگوی مصرف در آماد و پشتیبانی نیروهای مسلح

دکتر حسین عیسی<sup>۱</sup>، احمد بیطرف<sup>۲</sup>، ابراهیم مردانی کرمانی<sup>۳</sup>

تاریخ ارائه: ۱۹/۵/۲۴

تاریخ تصویب: ۱۹/۶/۱۵

### چکیده

اصلاح الگوی مصرف را می‌توان «اتخاذ راهکارهای مناسب و کارآمد برای حصول بهینه‌ترین استفاده از منابع و امکانات موجود» تعبیر نمود. کمبود منابع و امکانات موجود در مقایسه با برنامه‌ها و اهداف، در هر سازمانی وجود دارد. عواملی مانند افزایش فشارها، دشواری‌های انجام برخی امور، پیچیدگی‌های فناورانه، تخصصی شدن کارها، شتاب تحولات، اطمینان نداشتن به آینده، بزرگ شدن اندازه سازمان‌ها و... موجب شده تا سازمان‌ها در نحوه مدیریت زنجیره تأمین و اکتساب خود تجدیدنظر کرده و برای استفاده بهتر از منابع موجود و بهبود الگوهای مصرف، به راهبردهای جدیدی روی آورند. یکی از این راهبردها، «برونسپاری» می‌باشد. راهبرد برونسپاری از سوی بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه در سازمان‌های نظامی و دفاعی داخل و خارج کشور به‌کار گرفته شده که یکی از آنها، بخش آماد و پشتیبانی است. در این مقاله به بررسی تأثیر به‌کارگیری راهبرد برونسپاری در اصلاح و بهبود الگوی مصرف در بخش آماد و پشتیبانی سازمان‌های نظامی کشور پرداخته شده است.

**واژگان کلیدی:** برونسپاری، الگوی مصرف، زنجیره تأمین، نیروهای مسلح، فناوری.

۱. جانشین مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیکی

۲. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی  
ahmadbitaraf@yahoo.com

۳. کارشناس مهندسی صنایع - تولید صنعتی

## مقدمه

منابع و ذخایر هر کشور، جزو ثروت‌های آن کشور به شمار می‌آیند؛ به طوری که اگر کشوری به مصرف غیراصولی منابع و امکانات خود بی‌اعتنا باشد، در واقع به دارایی‌ها و ثروتش بی‌اعتنا بوده است. از سوی دیگر، درآمدهای کشوری که مصرف‌گرایی در آن توجیه و تبلیغ می‌شود، نمی‌تواند برای رشد کشور و توسعه زیرساخت‌های آن هزینه شده و خواه‌ناخواه، این درآمدها برای مصرف بی‌رویه و غیراصولی در سطح کشور هزینه خواهند شد، که ضرورت بازنگری در فرهنگ و الگوهای مصرف را بیش از پیش نمایان می‌سازد.

نیروهای مسلح ج.ا. ایران نیز در همین راستا نیازمند اصلاح و بهبود فرهنگ و الگوهای مصرف خود می‌باشند؛ اما با توجه به نقش حساس این نیروها در تأمین امنیت کشور، هنگام تحلیل الگوی مصرف در فعالیتهای نظامی - راهبردی، باید به ارتباط متقابل امنیت، راهبرد، بحران و دفاع در سطح ملی نیز توجه نمود. بی‌تردید اصلاح و بهبود الگوی مصرف در هر زمینه‌ای - از جمله امور دفاعی - نیازمند لحاظ نمودن محدودیت‌ها و قیود فرازوی تصمیم‌گیرندگان است و هیچ تصمیمی بدون در نظر گرفتن امکانات و منابع در دسترس، واقعی، منطقی و عملی نخواهد بود (مرادیان، ۱۳۸۸: ۲۰۸-۱۸۵).

بنابراین همان‌گونه که تصمیم‌گیری در عرصه دفاعی، مسئله‌ای سیاسی است، تحلیل اقتصادی، شرط لازم برای اعتبار بخشیدن عملی به آن است. این موضوع، به‌ویژه در آماد و پشتیبانی نیروهای مسلح از اهمیت بالاتری برخوردار است؛ چرا که حجم عمده‌ای از منابع و تجهیزات موجود در سازمان‌های دفاعی در اختیار این بخش بوده و در نتیجه، توجه بیشتری را به خود معطوف می‌دارد.

## ۱. اصلاح و بهبود الگوی مصرف و ضرورت آن

هیچ کشوری وجود ندارد که با محدودیت منابع مواجه نباشد. از این رو توجه به اصلاح و بهبود الگوی مصرف حاکم بر جامعه می‌تواند به تخصیص بهینه منابع و نحوه به‌کارگیری آنها کمک کند؛ به گونه‌ای که با اولویت‌بندی و تشخیص میزان اهمیت هر یک از نیازمندی‌ها، زمینه لازم را برای استفاده منطقی از امکانات فراهم آورد.

اصلاح و بهبود الگوی مصرف؛ یعنی تغییر در سازوکار استفاده از منابع، به شرطی که این تغییر به سمت بهبود انجام شود. اگر وضعیت جامعه به گونه‌ای باشد که افراد را به سمت مصرف هرچه بیشتر سوق دهد، بخش اعظم منابع جامعه و کشور به مصرف اختصاص خواهد یافت و روشن است که در چنین وضعیتی، زمینه‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری از بین رفته، تولید کاهش یافته و در نتیجه فقر اجتماعی و ضعف اقتصادی و در نهایت به دلیل خروج ارز از کشور به واسطه تأمین نیازهای وارداتی، وابستگی را تشدید خواهد نمود.

بنابراین اصلاح و بهبود الگوی مصرف که به معنی نهادینه کردن روش صحیح استفاده از منابع است، موجب ارتقای شاخص‌های زندگی و کاهش هزینه‌ها شده و زمینه‌ای برای گسترش عدالت است. از سوی دیگر، الزام به مصرف بهینه منابع در تمامی ابعاد آن، باعث می‌گردد تا افزون بر پیشرفت در فناوری و طراحی و ساخت وسایل و تجهیزات بهینه، فرصت توزیع مناسب منابع در بخش‌هایی که کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند، فراهم گردد.

## ۲. ضرورت اصلاح و بهبود الگوی مصرف در آماذ و پشتیبانی

تجارب گذشته نشان می‌دهد که نیروهای مسلح به دلیل مسئولیت‌های خاص خود و نیاز به حفظ اشراف اطلاعاتی بر حوزه‌های مأموریتی خویش، از پیشروترین نهادها

در عرصه‌های مختلف علمی، فناوری، تجهیزاتی و... بوده‌اند. به‌طور معمول، بسیاری از یافته‌های جدید علوم مدیریتی و فناوری‌های پیشرفته، در ابتدا از این نهادها سرچشمه گرفته‌اند؛ چرا که اغلب عرصه‌های علوم و فنون در نیروهای مسلح کاربرد داشته و استفاده از هر تدبیر و علم جدید، مزیتی را در برابر رقیبان و حفظ یا افزایش اشراف اطلاعاتی بر محدوده فعالیت را برای این نهادها به‌همراه دارد.

مجموعه نیروهای مسلح همواره در عرصه رقابت‌های تنگاتنگ و مستمری بوده و کسب برتری در این عرصه نیازمند برخورداری از علوم، فنون و تجهیزات برتر از رقیبان می‌باشد. به‌عبارت دیگر، اغلب ابداع‌ها و نوآوری‌ها در ابتدا، در خدمت نیروهای مسلح بوده و سپس به سایر سازمان‌ها و بخش‌های غیرنظامی تعمیم یافته‌اند (حسن‌پور و رضایی، ۱۳۸۸: ۶).

یکی از اجزای نیروهای مسلح هر کشوری، بخش آماد و پشتیبانی است که حجم عمده‌ای از منابع، تجهیزات و امکانات را در اختیار خود دارد. از این‌رو به‌کارگیری هر یک از راهکارهای مدیریتی و اجرایی می‌تواند تأثیر بسزایی در کارکرد آن داشته باشد. یکی از این موارد، اصلاح و بهبود الگوی مصرف است. از آنجا که بخش آماد و پشتیبانی نیروهای مسلح کشور، مدیریت تجهیزات و امکانات نیروهای مسلح از بدو ورود تا هنگام مصرف و به‌کارگیری و خروج را به‌عهده دارد، طراحی، پیاده‌سازی و اجرای راهکارهای اصلاح و بهبود الگوی مصرف در هر یک از مراحل سه‌گانه فوق، می‌تواند اثرهای مهمی را در کاهش هزینه‌ها داشته و در کنار این موضوع، استفاده بهینه از منابع انسانی در اختیار سازمان آماد و پشتیبانی نیز بهبود خواهد یافت.

از سوی دیگر، توجه به بهبود الگوی مصرف در بخش آماد و پشتیبانی به معنی کاهش هزینه‌ها بدون توجه به میزان اهمیت فعالیت‌هایی که باید انجام شود، نیست. اقتصادی بودن و اصلاح الگوی مصرف به معنی به اجرا گذاشتن برنامه‌های معین، صرف‌نظر از هزینه نیز نیست؛ بلکه اقتصاد درباره تخصیص منابع (انتخاب برنامه‌ها و

تکنیک‌ها) به گونه‌ای عمل می‌کند که بیشترین بهره‌برداری از منابع در دسترس برای رسیدن به هدف انجام شود. اصلاح الگوی مصرف با این مفهوم، ممکن است بر هزینه‌های کمتر در زمینه برخی امور، و هزینه‌های بیشتر در امور دیگر دلالت کند؛ بنابراین اصلاح الگوی مصرف به معنی تلاش برای استفاده بهینه از همه منابع در دسترس در همه ابعاد آن است.

### ۳. سابقه برونسپاری

اگرچه کاربرد واژه برونسپاری<sup>۱</sup> در زنجیره تأمین، سابقه زیادی ندارد؛ اما موضوع جدیدی نیست و در گذشته بارها مورد استفاده قرار گرفته است. برونسپاری، موضوعی مدیریتی است که در چند سال اخیر تحقیقات فراوانی بر روی آن انجام گرفته است. از آنجا که بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های امروزی به سمت استفاده از فرایند برونسپاری پیش رفته‌اند، ارتباط و تأثیر برونسپاری بر دیگر فرایندها از قبیل قوانین، روابط و... نیز مورد بررسی گسترده قرار گرفته است. برونسپاری را می‌توان این‌گونه تعریف نمود: «برونسپاری فرایندی است که در خلال آن، کاری که پیش‌تر توسط شرکت یا سازمان انجام می‌شد، به یک شرکت یا سازمان بیرونی سپرده می‌شود».

واژه برونسپاری برای نخستین بار در سال ۱۹۸۹ میلادی، برای تشریح تصمیم «شرکت کداک» جهت واگذاری انجام فعالیت‌های فناوری اطلاعات خود به یکی از شرکت‌های تابع **آی.بی.ام** به‌عنوان یک راهبرد به کار رفت؛ اما با این حال، پیش از آن هم بسیاری از سازمان‌ها، همه فعالیت‌ها و فرایندها را خودشان انجام نمی‌دادند و برخی فعالیت‌ها و فرایندهای زنجیره تأمین را با امکان رقابتی کمتر، به پیمانکاران بیرونی محول می‌کردند. پس از آن زمان، استفاده از برونسپاری به سرعت گسترش یافت و شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی، خصوصی و حتی نظامی در مقوله‌های مختلف از قبیل

1. Outsourcing

تولید و خدمات، از آن استفاده نمودند (بیطرف، ۱۳۸۷: ۱۳).

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 خدمات 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.

برخی فرماندهان و راهبردهای نظامی بر پشتیبانی و ارائه خدمات بخش شهری و خصوصی به نیروهای نظامی تأکید داشته و معتقدند که این بخش می‌تواند خدمات بسیاری را در طول جنگ به سربازان برساند. این موضوع در حال حاضر تا به حدی پیشرفته است که امروزه سازمان‌های نظامی زیادی در موضوعات گوناگون مانند ساخت‌وساز و خدمات مهندسی، حمل و نقل، نگهداری و تعمیرات، خدمات رفاهی و بهداشتی، تغذیه و... از توانمندی‌های بخش‌های خصوصی و پیمانکاری استفاده می‌نمایند.

#### ۴. ضرورت برونسپاری

یکی از ویژگی‌های بارز هزاره سوم و به تعبیری «عصر اطلاعات»، سرعت رو به تزاید و شتاب سریع تحولات محیطی است. بی‌تردید، این حرکت تند و شتابنده، تأثیر خود را بر سازمان‌های امروزی گذاشته و به تعبیری، چارچوب‌های سنتی را به‌طور ریشه‌ای متحول ساخته است. این فضای پُر جنب و جوش و بی‌سکون، ایجاب می‌کند که سازمان‌های امروزی، به‌ویژه سازمان‌های نظامی، نسبت به گذشته دستخوش تغییرات اساسی در ساختارها و راهبردهای خود شوند.

با توجه به ویژگی سازمان‌های نظامی و توجه آنها به ابعاد مالی فعالیت‌هایشان، برونسپاری برخی فعالیت‌های قابل واگذاری از اهمیت بالایی برخوردار شده است. در موضوع آمادو پشتیبانی، بسیاری معتقدند پیش از آنکه جنگی شروع شود، نتیجه آن

توسط بخش آماد و پشتیبانی مشخص می‌شود. بر این اساس ضرورت‌های عمده پیگیری راهبرد برونسپاری را می‌توان به شکل زیر بیان نمود:

(۱) هزینه‌های بسیار سنگین روزآمد ماندن در طول فعالیت‌های زنجیره تأمین و

اكتساب به‌ویژه فعالیت‌های آماد و پشتیبانی از جمله حمل و نقل و....

(۲) افزایش خطر سرمایه‌گذاری در به‌کارگیری دانش فنی پیشرفته، به لحاظ گران

بودن، تنوع فناوری‌ها با کاربری یکسان و اطمینان نداشتن از تطابق به‌کارگیری

فناوری‌های جدید با ویژگی‌ها و فرهنگ سازمانی. این موضوع با توجه به

مأموریت اصلی آماد و پشتیبانی سازمان‌های نظامی که تأمین و تدارک اقلام

مورد نیاز را عهده‌دار می‌باشند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

(۳) افزون بر خطرهای یادشده در زمینه به‌کارگیری فناوری، پیشرفت سریع و

افزایش قابلیت‌های فناوری‌ها، موجب شده تا بسیاری از سازمان‌ها توانایی

رقابت با فناوری‌های جدید را نداشته باشند که این امر باعث منسوخ شدن

فناوری به‌کار گرفته شده در سازمان می‌گردد. این موضوع نیز در

آماد و پشتیبانی دارای اهمیت بسزایی می‌باشد؛ چرا که در بعضی موارد با ورود

هر کالایی به سازمان، ساختارهای عریض و طولیلی برای نگهداری، تعمیرات

و... این اقلام به‌وجود می‌آید که با منسوخ شدن آنها بدون استفاده خواهد

ماند. این معضل می‌تواند با برونسپاری فعالیت‌هایی مانند نگهداری و

تعمیرات و... به پیمانکاران تخصصی رفع گردیده و از هدر رفتن منابع مالی

سازمان تا حد زیادی جلوگیری نماید.

(۴) از سوی دیگر، شرایط و نیازها به‌طور دائم در حال تغییر است، که بی‌توجهی

به این تغییرات و یا قصور در تحویل به موقع به‌ویژه در سازمان‌های نظامی

ممکن است بسیار گران تمام شود. از این‌رو سرمایه‌گذاری بر منابعی که مشابه

آنها در بیرون سازمان وجود دارد، منطقی به نظر نمی‌رسد.

تمایل سازمان‌های نظامی به کاهش هزینه‌ها که منتج از اصلاح و بهبود الگوی مصرف بوده، باعث افزایش توان و چابکی همه بخش‌ها از جمله آماد و پشتیبانی می‌گردد و آنها را ناچار به روی آوردن به تخصصی کردن فعالیت‌هایشان نموده و ضرورت برونسپاری در فعالیت‌های فرعی و غیرتخصصی زنجیره تأمین و اکتساب بیش از گذشته احساس می‌شود.

همچنین در راستای ایجاد تحول و حذف رده‌های غیرضرور به منظور تسهیل در انجام مأموریت، ارائه خدمات بهینه، کوچک‌سازی، سبک‌سازی، چابک نمودن، ایجاد بسترهای حرفه‌ای، سرعت‌بخشی و کاهش هزینه‌های مالی و نیروی انسانی، آماد و پشتیبانی سازمان‌های نظامی می‌توانند اقدام به برونسپاری برخی فعالیت‌های خود نمایند.

## ۵. دلایل استفاده سازمان‌ها از برونسپاری

درباره استفاده از رویکرد برونسپاری در زنجیره تأمین و اکتساب، دلایل مختلفی بیان شده است. تعجب‌آور نیست که سازمان‌های مختلف، به علت‌های گوناگون به این رویکرد روی آورند؛ چرا که شرایط سازمان‌های مختلف با هم متفاوت بوده و هر یک از این علت‌های عمده، به شرایط ویژه هر سازمان وابسته است. همان گونه که از نمودار ارائه شده در نشانگر ۱ نیز پیداست، بیشترین فراوانی مربوط به سازمان‌هایی است که با رویکردهای کاهش مصرف منابع مالی و استفاده بهینه از شایستگی‌های موجود به این راهبرد روی آورده‌اند و این نشان از حرکت خودآگاه یا ناخودآگاه به سمت اصلاح و بهبود الگوی مصرف منابع و امکانات موجود دارد. دلایل استفاده سازمان‌ها از این رویکرد را می‌توان در دسته‌بندی زیر مورد بررسی قرار داد (بیطرف، ۱۳۸۷: ۲۶).

۱-۵. منافع سازمانی: برخی سازمان‌ها به دلایل سازمانی و ساختاری به برونسپاری



روی می‌آورند. بعضی از این دلایل که به‌طور مستقیم بر بهبود الگوی مصرف تاثیرگذارند، به شرح زیر می‌باشند:

۵-۱-۱. بهبود و افزایش تمرکز بر صلاحیت‌های بنیادی یا فعالیت‌های اصلی: سازمان‌ها، برونسپاری را به دید یک راهبرد می‌نگرند. طرفداران این رویکرد، تمرکزشان را بر روی موضوعات کلیدی معطوف کرده و سایر امور را به سازمان‌هایی سپرده‌اند که به خوبی آنها را پشتیبانی می‌کنند. این دلیل، یکی از اصلی‌ترین مواردی است که سازمان‌های نظامی امروزی به‌ویژه بخش‌های آماد و پشتیبانی را به سمت برونسپاری برخی فعالیت‌های غیر اصلی خود سوق داده است.

۵-۱-۲. انعطاف‌پذیری: افزایش انعطاف‌پذیری برای مواجهه شدن و پاسخگویی بهتر به تغییرات، شرایط آشوب‌گونه و غیرقابل پیش‌بینی، تقاضای محصولات و خدمات، از ملاحظات کلیدی اغلب سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های نظامی و بخش‌های آماد و پشتیبانی به‌شمار می‌آید.



نشانگر ۱. دلایل حرکت به سمت برونسپاری (بیطرف، ۱۳۸۷: ۲۷)

۵-۱-۳. بهبود عملکرد عملیاتی: شامل مواردی همچون کیفیت بالاتر، افزایش بهره‌وری، زمان پیشبرد کوتاه‌تر، استفاده بهتر از تجهیزات، افزایش خروجی‌ها و سود بیشتر می‌شود.

این موضوع نیز یکی از پیشران‌های برونسپاری در آماد و پشتیبانی سازمان‌های نظامی کشور بوده است.

۴-۱-۵. بهبود مدیریت خطر: سازمان‌های نظامی می‌توانند با استفاده از راهبرد برونسپاری، خطرهای موجود را تا اندازه‌ی زیادی کاهش داده و مدیریت نمایند.

۲-۵. منافع مالی: هدف‌های مالی و هزینه‌ای نیز از انگیزه‌های مؤثر در روی آوردن برخی سازمان‌ها به برونسپاری بوده که برخی از آنها در زیر آمده است. این دلایل از آثار مستقیم برونسپاری بر اصلاح و بهبود الگوی مصرف منابع مالی سازمان به‌ویژه آماد و پشتیبانی سازمان‌های نظامی بوده‌اند.

۱-۲-۵. کاهش هزینه‌ها: برونسپازی کالاها و خدمات، به سازمان اجازه می‌دهد تا از مزایایی همچون تجربه‌ی خبرگی تأمین‌کننده و مزیت اقتصاد مقیاس استفاده کرده و در زمان کوتاه‌تر و با هزینه‌ی کمتر اقدام به تأمین آنها نماید.

۲-۲-۵. ایجاد نقدینگی: با واگذاری دارایی‌ها به تأمین‌کننده یا کاهش سرمایه‌گذاری در دارایی‌ها، آزادسازی منابع برای هدف‌های دیگر تحقق می‌یابد.

برای مثال انجام مأموریت پشتیبانی از سوی شرکت‌های پیمانکار در فعالیت‌های معمول آمادی، سبب کاهش هزینه‌ها و جلوگیری از سرمایه‌گذاری‌های کلان برای نوسازی می‌گردد. نتایج تحقیقات بیان می‌کنند که در شرایط یکسان و مقایسه‌ی هزینه‌ها، پشتیبانی از سوی پیمانکاران، آشکارا ارزان‌تر از استفاده از نیروهای داخلی می‌باشد. به بیان دیگر، استفاده از پیمانکاران در فعالیت‌های آمادی سبب کاهش هزینه می‌شود.

۳-۵. منافع مرتبط با نیروی انسانی: برخی سازمان‌ها نیز از به‌کارگیری برونسپاری در زنجیره‌ی تأمین و اکتساب خود، به‌دنبال برخی هدف‌ها از قبیل تمرکز عمده بر روی استفاده بهینه از نیروی انسانی و تخصص‌ها و خبرگی‌های موجود در سازمان بوده‌اند. در این خصوص باید اذعان نمود که این موضوع، اغلب از دید سازمان‌ها دارای اهمیت کمتری بوده، توجه کمتری نیز به آن شده است که دلیل آن نیز شاید نامشهود بودن هزینه‌های آن

است. یکی از مواردی که در سازمان‌های نظامی نیز می‌تواند مورد غفلت قرار بگیرد و البته در کشور نیز مورد توجه کمتری قرار گرفته، موضوع رعایت الگوی مصرف در بُعد نیروی انسانی است، که اصلاح و بهبود نحوه استفاده از تخصص‌ها و توانمندی‌های کارکنان موجود می‌تواند گام بسیار مؤثری در اصلاح و بهبود الگوی مصرف باشد.

## ۶. مخاطرات برونسپاری

برونسپاری 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 برونسپاری نیز مانند بسیاری از تصمیم‌ها خالی از مخاطره نیست و همه ایده‌ها و تصمیم‌هایی برونسپاری به موفقیت ختم نمی‌شود (Brueck, 1995: 28-47). حوزه‌های ایجاد مخاطره در برونسپاری را می‌توان در چهار گروه دسته‌بندی کرد:

۶-۱. **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. بزرگ‌نمایی توانمندی‌ها، سوءاستفاده و فرصت‌طلبی تأمین‌کننده از موقعیت‌های حاصل شده، از دیگر مخاطرات برونسپاری مرتبط با این حوزه می‌باشد.

۶-۲. **حوزه تصمیم‌های راهبردی:** یک سازمان برای حفظ موقعیت و جایگاهش باید بتواند شایستگی محوری خود را حفظ کند. در بیشتر موارد، شایستگی محوری نباید برونسپاری شود و دانش آن فاش گردد.

۶-۳. **حوزه اجرای برونسپاری:** بی‌تجربگی و خطاهای اجرایی گروه برونسپاری از دیگر علت‌های بروز مخاطرات در برونسپاری و یا شکست این رویکرد است.

۴-۶. حوزه برنامه‌ریزی و اقدامات پیشگیرانه: برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد برونسپاری به‌ویژه در مورد نامزدهای بالقوه برای برونسپاری، 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 برونسپاری اقدام نموده و اغلب در همراهی و تبعیت کورکورانه به این اقدام روی آورده‌اند.

با توجه به توضیحات فوق و در راستای توسعه تدابیر پیشگیرانه و کنترل مخاطرات برونسپاری راهکارهایی وجود دارد که برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد برونسپاری، دقت در شناسایی تأمین‌کنندگان، عقد قرارداد جامع و شفاف، توجه به تفاوت‌های فرهنگی بین کارفرما و تأمین‌کننده و در نهایت استفاده از مشاوران خبره و باتجربه، از این دست راهکارها می‌باشد.

### ۷. عوامل موفقیت در اجرای فرایند برونسپاری اثربخش

برای اثربخشی فرایند برونسپاری در آماد و پشتیبانی سازمان‌های نظامی، انجام مجموعه‌ای از اقدامات اولیه، الزامی و اجتناب‌ناپذیر است، که فراهم شدن بستری مناسب برای اجرای فرایند برونسپاری اثربخش و در نهایت بهبود الگوی مصرف را در پی خواهد داشت. اهم این اقدام‌ها به شرح زیر می‌باشند (بیطرف، ۱۳۸۷: ۴۶):

۱-۷. خواست و عزم قاطع: مهم‌ترین عامل در اثربخشی برونسپاری، خواست و عزم قاطع مدیریت ارشد سازمان بر لزوم و ضرورت برونسپاری برخی فعالیت‌های سازمان و ترسیم مزایای بالقوه منتج از اجرای آن در زنجیره تأمین و اکتساب آماد و پشتیبانی نیروهای مسلح است. بدیهی است هر حرکتی در سازمان که مدیر ارشد حامی و پشتیبان آن نباشد، حرکتی بیهوده و منجر به شکست خواهد بود و هیچ یک از مدیران میانی یا عملیاتی سازمان، بدون جلب حمایت مدیریت ارشد، مجاز به برونسپاری فعالیت‌های حیطة نظارت خود نخواهند بود.

۷-۲. شورای راهبری: یکی از مهم‌ترین اقدام‌های لازم در زمینه فراهم آمدن بستر مناسب برای اجرای برونسپاری اثربخش، انتخاب «شورای راهبری برونسپاری» است. وظایف عمده این شورا که تشکیل آن بر عهده مدیر ارشد سازمان است، به شکل زیر بیان شده است:

- (۱) سیاستگذاری کلان در زمینه تعیین حدود برونسپاری؛
- (۲) تعیین سیاست‌ها، راهبردها و چارچوب‌های کلان تصمیم‌سازی در مقولات ارزیابی تأمین‌کنندگان، مفاد قراردادها، شیوه‌های اتخاذ تصمیم‌های برونسپاری و سایر نکته‌های مربوط؛
- (۳) تعیین اعضای کمیته اجرایی برونسپاری؛
- (۴) نظارت بر چگونگی اجرای برونسپاری و تعاملات با تأمین‌کنندگان.

۷-۳. هدف‌گذاری: یکی از اقدامات اولیه و اساسی برای بسترسازی اجرای برونسپاری اثربخش، هدف‌گذاری روشن است. هدف‌گذاری کلان در این ارتباط، توسط مدیریت ارشد و شفاف‌سازی این هدف‌ها به شکل هدف‌های عملیاتی، توسط شورای راهبری انجام می‌شود. این اقدام می‌تواند با پاسخ‌دهی به پرسش‌های زیر محقق شود:

- (۱) با اجرای برونسپاری، چه مسائلی از سازمان حل می‌شود؟
- (۲) چه ضرورت‌ها و دلایل روشن و معینی، برای اجرای برونسپاری در سازمان وجود دارد؟
- (۳) برای حل مسائل مورد نظر، چه گزینه‌های دیگری غیر از برونسپاری، قابل بررسی است؟
- (۴) نتایج مورد انتظار از اجرای برونسپاری چیست؟
- (۵) موانع و محدودیت‌های اجرای برونسپاری در سازمان کدام هستند؟

۷-۴. طراحی فرایند اجرایی: در این قسمت، باید وظایف و مسئولیت‌های شورای

رهبری، گروه اجرایی، هر یک از اعضای آنها و نیز هر یک از بخش‌های سازمان در قبال فرایند برونسپاری، روشن و معین گردد.

۷-۵. **ایجاد زبان مشترک:** شورای رهبری و گروه اجرایی، باید تلاش خود را بر پدیدآوردن زبان و برداشت مشترک از هدف‌ها، الزامات و چگونگی فرایند برونسپاری متمرکز کنند، ضمن اینکه در مورد کارکنانی که ممکن است تحت تأثیر اجرای برونسپاری، شرایط شغلی آنها تغییر کند، باید ظرافت و دقت کافی داشته باشند.

۷-۶. **شایستگی‌های محوری:** هر سازمانی باید شایستگی‌های محوری خود را شناخته و با توجه به هدف‌ها، از واگذاری آنها به پیمانکاران بیرونی پرهیز کند. برونسپاری را بر فعالیت‌های غیر اصلی متمرکز نموده و از ظرفیت آزاد شده در تقویت و گسترش شایستگی‌های محوری و انجام بهتر امور دیگر بهره گیرد. این وظیفه نیز باید توسط شورای راهبری برونسپاری و با الهام از دیدگاه‌های مدیریت ارشد و نیز نظر مشاوران مدیریت راهبردی سازمان انجام پذیرد.

۷-۷. **برنامه‌ریزی راهبردی:** شورای راهبری برونسپاری، باید حدود برونسپاری را شفاف و فعالیت نامزدها را تعیین نماید. به عبارت دیگر، خطوط قرمز برونسپاری را مشخص کند، ضمن اینکه باید در مورد جهت‌گیری‌های راهبردی برونسپاری اعم از منبع‌یابی ساده یا چندگانه، منبع‌یابی محلی یا منطقه‌ای، نوع و مدت قراردادهای، نوع ارتباط با تأمین‌کنندگان، خطوط کلی ارزیابی و انتخاب تأمین‌کنندگان و موارد دیگر تصمیمی گرفته شود.

۷-۸. **ارزیابی خطرها:** اگر برونسپاری به درستی مورد استفاده قرار گیرد، ابزار قدرتمندی است که می‌تواند کامیابی سازمان را به همراه داشته باشد، اما چنانچه در استفاده از این ابزار قدرتمند دقت و تأمل کافی نشود، نه تنها ممکن است هیچ یک از منافع مورد انتظار حاصل نشود، بلکه می‌تواند آسیب‌ها و خسارات

جبران ناپذیری بر منافع سازمان وارد کند. از این رو باید شورای راهبری پیش از آغاز برونسپاری، مخاطرات کلی این شمشیر دو لبه را تحلیل کرده و هشدارهای لازم را اعلام نموده و اقدامات پیشگیرانه لازم را طراحی و اجرا نماید. برخی از خطرهایی که می‌تواند در برونسپاری فعالیت‌های آمادوپشتیبانی سازمان‌های نظامی وجود داشته باشد، شامل موارد زیر می‌باشد:

- (۱) افزایش زمان مورد نیاز برای انجام یا دریافت خدمات درخواستی؛
- (۲) افزایش دوره تجدید قوای نیروهای پیمانکاری؛
- (۳) احتمال نقصان در خدمات آمادوپشتیبانی دریافتی از پیمانکاران؛
- (۴) احتمال قطع خدمات پیمانکاران در شرایط سخت نبرد؛
- (۵) احتمال اشاعه برخی اطلاعات محرمانه مربوط به تحرکات و عملیات.

برای از بین بردن این خطرها باید در آزمون‌ها و رزمایش‌های گوناگون در عملیات‌های نظامی آموزشی و رزمی، پیمانکاران در یک ساختار هماهنگ مورد آزمایش قرار گرفته و تحت یک سامانه امنیتی و تحلیلی دقیق، مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند.

۷-۹. **تأمین منابع و امکانات:** اجرای فرایند برونسپاری نیز مانند هر فرایند دیگری نیازمند مجموعه‌ای از منابع و امکانات است که در ابتدای فرایند، این موضوع باید مورد دقت نظر قرار گیرد. این منابع می‌تواند شامل بودجه مورد نیاز (به‌ویژه برای راه‌اندازی و استقرار فرایند)، زیرساخت‌ها و نظام‌های اطلاعاتی، ساختار اجرایی، گزارش‌دهی و ثبت مستندات، نحوه ارزیابی دوره‌ای تأمین‌کنندگان و موارد دیگری از این قبیل باشد. با انجام اقدامات پیش، زمینه برای پیاده‌سازی برونسپاری در سازمان فراهم می‌شود و می‌توان نسبت به اجرای فرایند برونسپاری اثربخش اقدام نمود.

## ۸. محدودیت‌های برونسپاری

حال با توجه به مباحث مطرح شده، برخی محدودیت‌های فراروی اجرا و به‌کارگیری

برونسپاری اثربخش را موشکافانه مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد تا به این وسیله، راهکارهای مناسب را فراروی سازمان‌های امروزی و به‌ویژه سازمان‌های نظامی قرار دهیم. اساسی‌ترین مانع بر سر راه اجرای فرایند برونسپاری، از سخت باورکردن انجام کار توسط دیگری، نشئت می‌گیرد، که همان انعطاف‌ناپذیری سازمان‌های پیشین را یادآور می‌سازد و از بروز هرگونه تغییری در نحوه روند انجام فعالیت‌ها جلوگیری می‌نماید. البته شاید بتوان از منظر دیگری هم به این موضوع نگریست؛ به‌ویژه زمانی که بحث اعتماد مطرح می‌گردد. شاید این نگرش مدیران، از بی‌اعتمادی آنها به طرف مقابل خود نشئت بگیرد که البته این موضوع در جایگاه خود راه‌حلی مانندی برقراری ارتباطات مناسب و باز، ارزیابی‌های جامع و کاربردی در خلال انجام فعالیت‌ها و ...، دارد (Auguste et al, 2002:53-63). این موضوع در مرحله اجرای فرایند اصلاح و بهبود الگوی مصرف نیز به دلیل انعطاف‌ناپذیری افراد در برابر تغییر به‌وجود می‌آید.

معضل دیگر بر سر راه برونسپاری اثربخش، تغییر نگرش صحیح کارکنان و مدیران می‌باشد. از این‌رو ابتدا باید با برگزاری جلسات توجیهی، در نگرش کارکنان و به‌ویژه مدیران سازمان، تغییری که مبتنی بر آگاهی به منافع حاصل از اصلاح الگوی مصرف باشد، انجام شود؛ چرا که در غیر این صورت، صرف هزینه و زمان بیشتر و گزافی را خواهد طلبید. نکته قابل توجه در مورد این امر هم آن است که تنها توافق مدیران رده بالا در مورد انجام این گونه فرایندها کافی نیست، بلکه از آنجا که کارکنان سازمان به‌طور مستقیم با اجرای فرایند در ارتباط هستند، باید پیش از پیش، موافقت آنها جلب شود.

کریستوفر هود، یکی از بزرگان و اندیشمندان مبحث مدیریت نوین در عصر حاضر نیز از منظر متفاوتی به موضوع مورد بحث نگریسته است. او فرهنگ را از اساسی‌ترین محدودیت‌های فراروی تغییرات سازمانی به‌ویژه برونسپاری امور برمی‌شمارد. وی معتقد است که تا زمانی که فرهنگ یک سازمان، پذیرای بروز تغییر نیست، چگونه می‌توان



یکباره چنین تغییر دلخواهی را در یک سازمان پیاده نمود (Hood, 1997:57-69). تا زمانی که فرهنگ غالب بر یک سازمان، ثبات و تغییرگریزی را بر همگان القا نماید، چگونه می‌توان انتظار داشت که در مورد اجرای فرایند مهمی مانند برونسپاری و بهبود الگوی مصرف با مشکلات فراوانی مواجه نشد. پس باید با ارائه و اجرای راهکارهای مناسبی، دوباره برای آن سازمان، فرهنگ‌سازی نمود و زوایا و ابعاد گوناگون فرایندهای مورد نظر را برای آنان بازشناساند تا اجرای هرچه کاراتر تصمیمات اتخاذ شده حاصل گردد.

## ۹. الگوی پیشنهادی برای برونسپاری

با توجه به موارد یادشده، برای اجرای فرایند برونسپاری در راستای بهبود الگوی مصرف با سه اصل مهم مواجه می‌باشیم. مبنای این سه اصل نیز، اثربخشی و رضایتبخش بودن نتایج حاصل از برونسپاری با رویکرد اصلاح الگوی مصرف می‌باشد. به هر حال این اصول باید از ابتدای طراحی الگو در نظر گرفته شوند تا الگوی طراحی شده در نهایت، سازگاری لازم را در اجرا و مسائل واقعی دارا باشد. این اصول عبارتند از:

**اصل اول:** مطالعه دقیق و کامل تمام جوانب موضوع؛

**اصل دوم:** تعیین محدوده برونسپاری و توانایی‌های تأمین‌کنندگان موجود با توجه به اصول بهبود الگوی مصرف؛

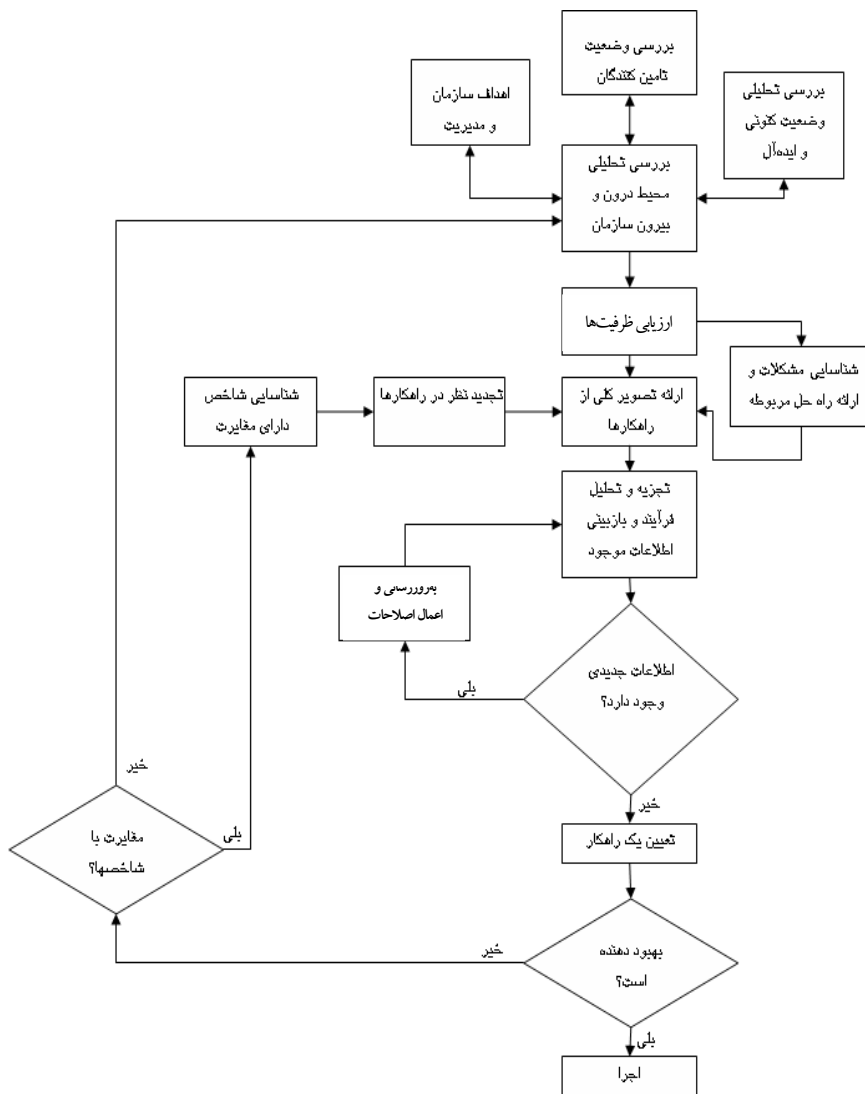
**اصل سوم:** جست‌وجو و ارزیابی گزینه‌های برونسپاری به‌گونه نظری و تجربی با در نظر داشتن هزینه‌ها و منافع حاصله.

نشانه‌گر ۲ نشان‌دهنده و برآورنده اصولی است که به آنها اشاره شد و نشان می‌دهد که هر یک از این اصول در کدام مرحله از فرایند قرار دارند. اصل اول، هنگامی مورد اشاره قرار می‌گیرد که در راستای اصلاح و بهبود الگوی مصرف منابع و امکانات، تصمیم‌گیران، یک یا چند فعالیت را برای برونسپاری مورد توجه قرار دهند. احساس و

درک چنین مواردی، می‌تواند به وسیله سامانه‌های نظارتی مناسب، فهرست‌های کنترلی مرتبط و... انجام شود. در اینجا هدف کلی این است که هوشمندی و اثربخشی لازم برای درک و ارائه واکنش مناسب به چنین محرک‌هایی در آماد و پشتیبانی سازمان‌های نظامی وجود داشته باشد.

نکته‌ای که بیان آن ضروری به نظر می‌رسد، این است که تنوع مفاهیم و ابزارهای مورد استفاده در بهبود الگوی مصرف باعث ایجاد اختلاف‌هایی در شناسایی فعالیت‌های اصلی شده و از این رو تصمیم‌گیری بین درونسپاری و برونسپاری، فعالیت‌ها را با مشکل مواجه ساخته است. این همان موضوعی است که در اصل دوم مورد اشاره قرار گرفته است. در گام بعدی، ارزیابی و مقایسه گزینه‌ها انجام می‌شود. در اینجا می‌توان از روش‌های ریاضی یا تصمیم‌گیری چندهدفه و چندمعیاره نیز استفاده نمود که بارها مورد توجه محققان گوناگون قرار گرفته است. از این رو در فرایند تصمیم‌گیری برونسپاری، باید برای گردآوری و پردازش اطلاعات که همان اصل اول را متبادر می‌سازد، کوشش شود. همچنین در برونسپاری باید بین هزینه‌های برونسپاری و منافع مورد انتظار، تعامل و تعادلی مناسب برقرار نمود (Marshall et al, 2004: 554-562).

حال با توجه به این توضیحات و مقاله‌های و منابع گوناگون و همچنین خواسته و هدف‌های مدیران آمادوپشتیبانی، الگویی ارائه می‌گردد که مدیران آماد و پشتیبانی سازمان‌های نظامی بتوانند در فرایند اصلاح و بهبود الگوی مصرف سازمان متبوع خویش، با استفاده از آن، به یک تصمیم اثربخش و رضایتبخش در مورد برونسپاری دست یابند.



نشانگر ۲. نمودار الگوی برونسپاری اثربخش و رضایتبخش در آماد و پشتیبانی

به‌دنبال بحث‌های ارائه شده دربارهٔ محدودیت‌های فراروی آماد و پشتیبانی سازمان‌های نظامی در مورد اجرا و به‌کارگیری راهبرد برونسپاری، باید به این موضوع

نیز توجه داشت که همواره انگیزه کاهش هزینه، قوی‌تر از انگیزه افزایش کیفیت است. این مورد، از دسته موضوعاتی است که شاید کمتر در مباحث مربوط به برونسپاری و نحوه ارزیابی مد نظر قرار گرفته است؛ چرا که از یک سو موضوعات کیفی، قابلیت اندازه‌گیری کمتری دارند و کمی‌سازی معیارهای کیفی به نوبه خود چالش‌های جدی را در پی خواهد داشت و از سوی دیگر، هزینه، از آن دست مقوله‌هایی است که بیش از سایر موضوعات مورد توجه همگان واقع خواهد شد؛ چرا که بسیاری از مباحث پیرامون آن دور می‌زند و از طرفی، آن دسته مشکلاتی هم که در مورد اندازه‌گیری کیفیت مطرح است، را دارا نمی‌باشد. این موضوع می‌تواند یکی از چالش‌های برونسپاری در آمادوپشتیبانی نیروهای مسلح بوده و دسترسی به هدف‌های برونسپاری و در نتیجه اصلاح و بهبود الگوی مصرف را با مشکل مواجه سازد.

جنبه دیگر، به این موضوع که سازمان‌ها به نتیجه، پاداش می‌دهند و نه به فرایند، بر می‌گردد. این معضل هم در جای خود، مباحث گسترده‌ای را درباره نحوه دستیابی به نتایج مطرح می‌سازد. به عبارتی فرایندهای داخلی سازمان هر چند مطلوب و کارآمد باشند، اگر به هر دلیلی، نتایج مطلوب را به دست ندهند، در ورطه انتقاد واقع خواهند شد. دو عامل یادشده اگرچه در بسیاری از مباحث مطرح نمی‌شوند، اما متأسفانه وجود دارند. در مورد تمرکزگرایی بر هزینه و نتیجه‌گرایی، باید تغییراتی را در روند به‌کارگیری برونسپاری ایجاد نمود تا همه جنبه‌های موضوع مد نظر قرار گیرند و این گونه نباشد که به یک معیار، بیش از سایر معیارها توجه گردد (Weidenbaum, 2005: 311-315).

## نتیجه‌گیری

در پایان به نظر می‌رسد که ابعاد موضوع اصلاح و بهبود الگوی مصرف به اندازه‌ای گسترده است که همه نویسندگان، دانشگاهیان، مدیران و... باید وارد صحنه شوند و برای این مهم، از راه آموزش‌های پیوسته و برنامه‌های مدون، فرهنگ‌سازی نمایند؛ چرا

که آموزش و فرهنگ‌سازی به استمرار و تکرار نیاز دارد. همچنین لازم است در هر یک از حوزه‌های آماد و پشتیبانی، کارشناسان مربوط، روش‌های اصلاح و بهبود الگوهای مصرف را در ابعاد مختلف ارائه دهند.

در این مقاله که به صورت یک مطالعه مروری ارائه شد، تلاش شده تا با استخراج یک الگوریتم کلی برای فرایند برونسپاری مؤثر و رضایت‌بخش، ضمن بررسی و شناسایی منافع، مزایا، خطرهای بالقوه، مشکلات و موانع فراروی مدیران آمادوپشتیبانی سازمان‌های نظامی در فرایند برونسپاری، اجرای این راهبرد را تسهیل کرد و آن را به ابزار اجرایی ساده و اقتصادی تبدیل نمود و از تبعات منفی آن کاست تا مدیران مربوط بتوانند به گونه‌ای مؤثرتر از راهبرد برونسپاری در راستای اصلاح و بهبود الگوی مصرف منابع، تجهیزات و حتی از افراد و تخصص‌های موجود در سازمان خود استفاده نمایند.

Archive of SID

## منابع و مآخذ

### ۱. منابع فارسی

۱. مرادیان، محسن (۱۳۸۸)، اصلاح الگوی مصرف در نیروهای مسلح و تأثیر آن بر امنیت ملی ج.ا.ایران، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، شماره ۲۵.
۲. بیطرف، احمد (۱۳۸۷)، *ارائه مدلی برای برونسپاری در شرکت ایران خودرو دیزل*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۳. حسن‌پور، جعفر و رضایی، کامران (۱۳۸۸)، *اصلاح الگوی مصرف در نیروهای مسلح و آینده‌نگری*، همایش تخصصی اصلاح الگوی مصرف و نیروهای مسلح، دانشگاه جامع امام حسین(ع).

### ۲. منابع لاتین

1. Brueck, F (1995), Make versus Buy: The Wrong Decisions Cost, *The McKinsey Quarterly*, Vol. 1.
2. Auguste, B.G, Hao, Y, Singer, M, Wiegand, M (2002), The Other Side of Outsourcing, *The McKinsey Quarterly*, Vol 1.
3. Hood, Christopher (1997), Which Contract State? Four Respective on Over- Outsourcing for Public Service, *Australian Journal of Public Administration*, Vol 56, Issue 3.
4. Marshall, D, Lamming, R, Fynes, B and De Burca, S (2004), An Exploration of the Outsourcing Process: a Study of the UK Telecommunications Industry", *Proceedings of the 13th Annual IPSERA Conference*, Catania, 4-7 April.
5. Weidenbaum, M., (2005), Outsourcing: Pros and Cons, *Business Horizons*, Vol 48 (4).