

فرماندهی معظم کل قوا: در امر تحقیق و نوآوری به هیچ وجه انحصارطلبی نکنید... از بیرون مجموعه هرچه می‌توانید استفاده کنید... حقیقتاً از این ظرفیت موجود در کشور استفاده کنید.

## معرفی الگوی برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی

سیدضیاءالدین قاضی‌زاده فرد<sup>۱</sup> و محمدسعید اتابکی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۱/۹/۶

تاریخ دریافت: ۹۱/۲/۱۶

### چکیده

آمارها حاکی از آن است که امروزه اجرای برون‌سپاری در سازمان‌ها در همه جای دنیا رو به رشد بوده و از مهم‌ترین دلایل این امر، تمرکز سازمان‌ها بر فعالیت‌های اصلی و به نوعی تخصصی شدن فعالیت‌های سازمان‌هاست. از سوی دیگر تجارب گذشته نشان‌دهنده این موضوع است که نیروهای مسلح از پیشروترین سازمان‌ها در عرصه‌های مختلف علمی، فناوری، تجهیزاتی و ... هستند. بنابراین سازمان‌های نظامی به‌منظور ارتقای اثربخشی و دستیابی به بهره‌وری بالاتر، به برون‌سپاری روی آورده‌اند. در این تحقیق پس از ارائه تعاریف برون‌سپاری، مزایا و معایب و انواع برون‌سپاری به مقوله برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی پرداخته شده است. به این منظور، تفاوت‌های سازمان‌های نظامی و سایر سازمان‌ها و مزایا و معایب برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی مورد بررسی قرار گرفته و سپس به مهم‌ترین هدف مقاله یعنی ارائه الگو و فرایندی برای برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی پرداخته شده است. الگوی یادشده در پنج مرحله انتخاب فعالیت‌ها، تصمیم برون‌سپاری، انتخاب تأمین‌کننده، عقد قرارداد و انتقال خدمات تشریح و ملاحظه‌هایی که سازمان‌های نظامی در هر یک از مراحل باید در نظر بگیرند، ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** برون‌سپاری، سازمان‌های نظامی، بهره‌وری، ملاحظه‌های امنیتی، تأمین‌کنندگان

۱. عضو هیئت علمی گروه مهندسی صنایع دانشگاه امام حسین (ع)، ZIA.GHAZIZADEH@GMAIL.COM

۲. کارشناس ارشد صنایع از دانشگاه تربیت معلم تهران، Email: saeid\_sa33@yahoo.com

## ۱. کلیات

### ۱-۱. طرح مسئله

برون‌سپاری<sup>۱</sup> یکی از تصمیم‌های مهم و اساسی در سازمان‌ها به شمار می‌آید که می‌تواند از جنبه‌های کمی و جنبه‌های کیفی بر سازمان تأثیرگذار باشد (Guo Caiyun et al, 2008: 1-4). اجرای برون‌سپاری از اواخر دهه ۱۹۸۰ رشد بی‌سابقه‌ای در صنایع کشورهای غربی داشته است (Yong et al, 2008). بسیاری از سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی خود در بازارهای جهانی و کاهش مخاطره‌های سرمایه‌گذاری‌ها، فرایند برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی را دنبال می‌کنند. اکنون تعداد عمده‌ای از شرکت‌های معتبر در دنیا با تکیه بر مزیت‌های رقابتی خود، بخشی از فعالیت‌های سازمانی خود را برون‌سپاری نموده‌اند (محمودی و دیگران، ۱۳۸۹: ۷۴-۷۲). فرایند اجرای برون‌سپاری در سازمان‌های مختلف بر حسب هدف‌ها، ویژگی‌ها و ملاحظه‌های مختلف می‌تواند متفاوت باشد. برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی نیز به دلیل ویژگی‌های خاص این سازمان‌ها مستلزم رعایت ملاحظه‌هایی است که این مقاله تلاش در بیان آن دارد و با معرفی الگویی ویژه سازمان‌های نظامی، بهره‌گیری از این ابزار خوب مدیریتی در این گونه سازمان‌ها را توصیه می‌نماید.

### ۱-۲. اهمیت و ضرورت برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی

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 علوم مدیریت و فناوری‌های پیشرفته، در ابتدا از این سازمان‌ها سرچشمه گرفته‌اند؛ چرا که بیشتر عرصه‌های علوم و فنون، در نیروهای مسلح کاربرد داشته و استفاده از هر

---

1. Outsourcing

تدبیر و علم جدید، مزیتی را در برابر رقیبان و حفظ یا افزایش اشراف اطلاعاتی بر محدوده فعالیت را برای این نهادها به همراه دارد.

برخی فرماندهان و مدیران سازمان‌های نظامی بر پشتیبانی و ارائه خدمات عمومی و اختصاصی به نیروهای نظامی تأکید داشته و معتقدند که با این روش می‌توان خدمات بسیاری را در جنگ به سربازان برسانند. این موضوع در حال حاضر تا به حدی پیشرفته است که امروزه سازمان‌های نظامی زیادی در موضوع‌های گوناگون مانند ساخت‌وساز و خدمات مهندسی و عمرانی، حمل‌ونقل، نگهداری و تعمیرات، خدمات رفاهی و بهداشتی، تغذیه و ... از توانمندی‌های بخش‌های خصوصی و پیمانکاری استفاده می‌کنند.

یکی از روش‌های استفاده از تخصص و توانمندی‌های بخش خصوصی، واگذار کردن اجرای بخشی از فعالیت‌های سازمان نظامی به این بخش‌ها و به عبارت دیگر اجرای برون‌سپاری است (عیسایی و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۵-۸۳). سازمان‌های نظامی به دلایل زیر نمی‌توانند و نباید از مقوله برون‌سپاری به سادگی بگذرند:

(۱) برای آنکه بتوانند از توانمندی‌های سایر بخش‌های جامعه (خدمات و فناوری) نیز بهره‌مند گردند.

(۲) با برون‌سپاری می‌توان به بهبود کیفیت امور اندیشید.

(۳) برون‌سپاری عاملی مؤثر برای صرفه‌جویی در هزینه‌های سازمان‌های نیروهای مسلح است.

(۴) مدیریت مجدد هزینه‌ها با برون‌سپاری بهتر محقق می‌گردد.

(۵) برون‌سپاری راهی برای کوچک‌سازی حجم یگان‌ها و سازمان‌ها و ایجاد قدرت انعطاف بیشتر در خلق تغییرات سریع در موارد بحران و به‌ویژه جنگ می‌باشد.

(۶) با برون‌سپاری به مؤلفه‌های توان رزم مانند چابکی و چالاکی، تحرک و کیفی‌سازی منطقی، علمی و کارآمد، می‌توان دست یافت.

(۷) برون‌سپاری با تعریف درست و ایجاد یک ساختار صحیح، موجب ارتقای توان رزم می‌گردد.

(۸) کوچک‌سازی سازمانی به‌عنوان یکی از نتایج برون‌سپاری، منجر به افزایش چابکی و در نتیجه ارتقای توان رزم می‌گردد و می‌تواند مشتمل بر حذف فیزیکی نیروهای مازاد بر نیاز واقعی و تغییر ساختار سازمانی باشد (حجایی و جهانفر، ۱۳۹۱).

(۹) برون‌سپاری کارکردها موجب می‌شود سازمان نظامی بر فعالیت ذاتی خود تمرکز کرده و به ابداع‌ها و فناوری‌های جدید دست یابد.

نبود یک روش علمی مشخص در ادبیات موضوع برون‌سپاری برای فرایند اجرای برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی از مشکلاتی است که دست‌اندرکاران برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی کشور با آن مواجه می‌باشند و الگوی پیشنهادی در این مقاله، می‌تواند به‌عنوان روشی پیشنهادی مورد توجه ایشان قرار گیرد.

### ۳-۱. پیشینه تحقیق

#### ۳-۱-۱. پیشینه تحقیق برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی در تحقیقات داخلی

موضوع اجرای برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی از سابقه‌ای به نسبت طولانی برخوردار است. در خلال جنگ مکزیکی 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 (عیسایی و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۵-۸۳)، اما ادبیات و مستندات علمی در این حوزه به‌ویژه در ایران محدود می‌باشد. در جمهوری اسلامی در زمینه برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی تاکنون تحقیقاتی زیادی انجام نشده است. البته دلیل این کم بودن ادبیات موضوع در تحقیقات داخلی می‌تواند به دلیل شرایط خاص سازمان‌های نظامی ایران و عدم امکان نشر تجربیات آنها دانست. با وجود این، در ادامه به بیان مختصری از

دو تحقیق انجام شده در این زمینه پرداخته می‌شود. در سال ۱۳۸۹، عیسایی و همکاران، برون‌سپاری را راهبردی مؤثر برای اصلاح و بهبود الگوی مصرف در آماد و پشتیبانی نیروهای مسلح دانستند. آنها عنوان کردند که عواملی مانند افزایش فشارها، دشواری‌های انجام برخی امور، پیچیدگی‌های فناوریانه، تخصصی شدن کارها، شتاب تحولات، اطمینان نداشتن به آینده، بزرگ شدن اندازه سازمان‌ها و ... موجب شده تا سازمان‌ها در چگونگی مدیریت زنجیره تأمین و اکتساب خود تجدیدنظر کرده و برای استفاده بهتر از منابع موجود و بهبود الگوهای مصرف، به راهبردهای جدید روی آورند. آنها یکی از این راهبردها را برون‌سپاری دانسته و بیان کردند راهبرد برون‌سپاری از سوی بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه در سازمان‌های نظامی و دفاعی داخل و خارج از کشور به کارگرفته شده است. آنها در تحقیق خود به بیان ضرورت، دلایل، مزایا و مخاطره‌های برون‌سپاری پرداخته و تلاش کردند الگویی کلی برای برون‌سپاری جهت اجرای ساده و اقتصادی آن در راستای اصلاح و بهبود مصرف منابع آماد و پشتیبانی نیروهای مسلح ارائه دهند (عیسایی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰۱-۸۱). در ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز تحقیقی توسط محمود حجامی و رضا جهانفر در مورد لزوم، تهدیدها و فرصت‌های برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی انجام شده است. آنها در تحقیق خود به بیان مزایای کلی برون‌سپاری پرداخته و با ارائه برخی نظریه‌های برون‌سپاری به بیان دلایل، سطوح، معایب و مراحل برون‌سپاری پرداخته و دلایلی را برشمردند که سازمان‌های نظامی نباید از برون‌سپاری چشم‌پوشی کنند. آنها همچنین به برخی از فعالیت‌ها اشاره کردند که در سازمان‌های نظامی می‌تواند برون‌سپاری شود (حجامی و جهانفر، ۱۳۹۱).

#### ۲-۳-۱. پیشینه تحقیق برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی در تحقیقات خارجی

هارتلی ضمن تحقیق خود پیشنهاد کرد که اعتماد می‌تواند همکاری بین خریدار و تأمین‌کننده را در برون‌سپاری نظامی، بلندمدت گرداند (Hartley, 2002). اریک فردلند،

برون‌سپاری نظامی را از منظر هزینه‌های معاملاتی مورد بررسی قرار داد. وی بیان کرد که از اواسط دهه ۱۹۹۰، عملیات خصوصی شرکت‌های نظامی موضوع موشکافی سیاسی و رسانه‌ای بیشتری قرار گرفته است. وی بیان کرد شرکت‌ها در این صنعت، دو کارکرد «نبرد و پشتیبانی» را برای قدرتمندسازی دولت‌ها داشته‌اند. فردلند در مقاله خود نقش این شرکت‌ها از منظر اقتصاد هزینه‌های معاملاتی را مورد بررسی قرار داد. رویکرد هزینه‌های معاملاتی پیشنهاد می‌کند که مخاطره‌های قراردادی اجتناب ناپذیر، به‌سختی نقش پشتیبانی نبرد این شرکت‌ها را با وجود صرفه‌جویی‌های هزینه‌ای بالقوه، حتی برای کشورهای فقیر با حکومت‌های ضعیف محدود خواهد کرد. وی یادآوری می‌کند در هر حال، بازار رو به رشدی، حتی در کشورهای توسعه یافته، برای تدارک خصوصی آموزش و پشتیبانی وجود دارد (Fredland, 2004: 205-219).

لری لاک بر بحث خارج از واپایش بودن یا نبودن برون‌سپاری نظامی تحقیق کرد. هدف وی ارزیابی کاربرد برون‌سپاری در بخش‌های دفاعی بود. او پیشنهادهایی برای روبه‌رو شدن با چالش‌های مرتبط با برون‌سپاری ارائه داد. وی همچنین به تحلیل اثرات معکوس برون‌سپاری بر حرفه نظامی، پاسخگویی و طرح‌های عملیاتی پرداخت. وی بیان کرد به‌کارگیری راه‌حل‌های خصوصی برای محصول‌های نظامی عمومی، روش بدی نیست. در مطالعه لاک، هدف‌های اولیه، از نظر گذراندن راهبرد کلی برون‌سپاری و بررسی موضوع‌های مرتبط در شرایط برون‌سپاری نظامی در ایالات متحده، همچنین تهیه نقطه‌نظرات درباره ارتباطات یا تعامل‌های بین هر دو گروه مشتری و فروشنده بود. وی به این نتیجه رسید که بر پایه سامانه‌های حفاظتی و پالایشی، فرایندها و رویه‌های کارکرد برون‌سپاری، نیروهای مسلح در ایالات متحده به هدف‌های برون‌سپاری دست خواهند یافت (Lock, 2006). هوا وو، به ارائه الگویی برای موفقیت برون‌سپاری تأمین نظامی، از منظر ارتباطات مشتری-تأمین‌کننده پرداخت. وی پی‌برد که ساختار عامل انسانی ممکن است یک تعیین‌کننده کلیدی در کیفیت ارتباط نباشد، اما همچنان تأثیر

مستقیم و غیرمستقیم بر موفقیت برون‌سپاری تأمین نظامی دارد. وی بر تهیه تمرین‌ها و برنامه‌های آموزشی برای مدیران سطح بالا و فن‌ورزهای (تکنسین‌های) عملیاتی در سامانه‌های نگهداری و تأمین و ایجاد سامانه‌های اطلاعاتی و ساختار میانجی بین سازمان‌های نظامی و فروشندگان اشاره کرد (Hua Wu, 2008). فریمن و اسکانس به تحقیق پیرامون صنعت خصوصی خدمات نظامی پرداختند. آنها بیان کردند که شرکت‌های خصوصی نقش فزاینده‌ای در تهیه گستره‌ای از خدمات نظامی دارند، البته بیشتر آنها فعالیت‌های برون‌سپاری شده از سوی وزارت دفاع و نیروهای مسلح می‌باشند. این گسترش سریع در اوایل دوره جنگ سرد آغاز شد. آنها بیان کردند برون‌سپاری نظامی، در انگلستان و آمریکا گسترده شده و همین روند در دیگر کشورها نیز جریان دارد. آنها اظهار داشتند که خدمات نظامی گستره زیادی از فعالیت‌ها شامل تحقیق و تحلیل، خدمات فنی و پشتیبانی عملیاتی نیروهای مسلح را در بر می‌گیرد. آنها عقیده داشتند که مشارکت شرکت‌های خصوصی در یاری‌رسانی به عملیات‌های نظامی، در شرایط درگیری‌های مسلحانه، نگرانی‌هایی در مورد پاسخگویی نیروهای مسلح، وضعیت پیمانکاران غیرنظامی در نقش‌های نظامی و نفوذ سیاسی شرکت‌هایی ایجاد می‌کند که در تداوم درگیری‌ها دارای منافع هستند (Freeman & Skons, 2008).

مک دولاند به بررسی برون‌سپاری نظامی از منظر اقتصادی پرداخت. پژوهش وی سه نتیجه اصلی داشت: تحقیق وی برآوردهای پیشین در مورد قابلیت انعطاف‌پذیری بین کار و سرمایه نظامی را در کارکرد تولید نظامی بهبود داد. وی همچنین برآوردی از انعطاف‌پذیری بین کار نظامی و غیرنظامی در کارکرد تولید نظامی ایجاد کرد. سوم اینکه اثر بلندمدت سطح برون‌سپاری بر مجموع مخارج نظامی برآورد شد (MacDonald, 2010). در ادامه به بررسی مختصری از تاریخچه برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی برخی کشورها پرداخته می‌شود.

در اوایل قرن ۲۱، به دلیل محدودیت بودجه دفاعی و رشد فزاینده نیاز به بازمهندسی سازمانی، وزارت دفاع ملی تایوان، شروع به اجرای برون‌سپاری منابع در برخی منابع عمومی و رده پایین مانند ابزار دستی، پشتیبانی اجرایی، روشنایی، سوخت و غیره کرد. هدف اصلی از بستن قرارداد برای تأمین مواد، تنها بهبود توانمندی‌های اثربخشی و کارایی آماد و پشتیبانی‌های نظامی نیست، بلکه اجرای وظیفه دفاع با حداکثرسازی ارزش و حداقل‌سازی هزینه است. کارکرد تأمین مواد در سازمان نظامی بسیار مهم است، از آنجا که بر کیفیت تصمیم‌های آمادی چه در سطح راهکنشی (تاکتیکی) و چه در سطح راهبردی تأثیرگذار است، بنابراین تحلیل پیامدهای برون‌سپاری نظامی، ارزش الزام‌های مدیریتی را نشان می‌دهد (Hua Wu, 2008).

کشور انگلستان در سال ۱۹۸۳ یک سیاست تهیه و تأمین رقابتی جدید، برای قرارداد بیرونی بستن در خدمات پشتیبانی را مطرح کرد. قرارداد بیرونی بستن خدمات پشتیبانی، به‌عنوان بخشی از سیاست رقابتی وزارت دفاع تبدیل شد که در آن وظایف می‌توانست به‌شکل اقتصادی در بخش خصوصی و بدون آسیب به توانمندی‌های عملیاتی انجام شود. بنابراین سیاست برون‌سپاری به‌گونه‌ای در نظر گرفته شد که اطمینان حاصل شود کارکردهای حمایتی دفاعی در بخش خصوصی انجام شود، مگر آنهایی که دارای ضرورت عملیاتی بوده و یا اجرای آنها در داخل نیروهای مسلح، هزینه بالاتری داشته باشد. در سال ۱۹۹۱، وزارت دفاع، گزارشی از به‌کارگیری پیمانکاران و ارزیابی بازار در زمینه‌هایی مانند تهیه و تدارک خواروبار<sup>۱</sup>، شست‌وشو، لباسشویی، نگهداری و محافظت امنیتی<sup>۲</sup> همراه با زمینه‌های مهندسی و تأمین، پشتیبانی، آموزش، کارکردهای علمی و پشتیبانی در دانشکده‌های دفاع، شبیه‌سازی هدف<sup>۳</sup> و آموزش‌های جنگ الکترونیک<sup>۴</sup> ارائه داد. بعضی نگرانی‌ها در مورد برون‌سپاری در طول جنگ و

1. Catering
2. Security Guarding and Maintenance
3. Target Simulation
4. Electronic Warfare



انتقال به جنگ و تأثیر این سیاست بر روحیه افراد وجود داشت. به طور کلی، ارزیابی بازار از صرفه‌جویی هزینه‌ای ۲۰ تا ۳۰ درصد گزارش می‌داد.

در سال ۱۹۹۲، وزارت دفاع انگلستان، برنامه گسترده ارزیابی بازار را به عنوان بخشی از سیاست رقابت برای ابتکار کیفیت معرفی کرد. تحت این سیاست، واحدهای داخلی به طور فعالی به ارائه پیشنهاد مناقصه به شرکت‌های خصوصی برای قراردادهای وزارت دفاع تشویق شدند. در سال ۱۹۹۵، وزارت دفاع تأکید بیشتری کرد که درگیر کردن رقابت برای برنامه‌های کیفیت، همکاری و ارتباط ارزشمند ایده‌ها و تجارب را میان بخش داخلی و بخش خصوصی تقویت خواهد کرد، که این امر در نهایت بهبود کارایی و افزایش کیفیت پشتیبانی از خطوط مقدم را به همراه خواهد داشت. همچنین وزارت دفاع متعهد به اجرای یک ابتکار سیاسی جدید، با نام طرح تأمین مالی خصوصی<sup>۱</sup> شد که هدف آن استفاده بیشتر از منابع مالی بخش خصوصی و خبرگی مدیریت در بخش دولتی برای استفاده از مزایای هر دو بخش دولتی و خصوصی بود (Hartley, 2002).

در دو دهه اخیر، به دلیل پیشرفت‌های سریع فناوری، دولت آمریکا در مسیر یک روند افزایشی برون‌سپاری و کوچک‌سازی دولت قرار گرفته است. این روند بخش خصوصی را نیز تحت تأثیر قرار داده است. وزارت دفاع آمریکا نیز از این روند به دور نبوده است. وزارت دفاع در نیروهای مسلح در پی کاهش اندازه و برون‌سپاری مأموریت‌های غیرمحموری به پیمانکاران و در نتیجه، آزادسازی خدمات کارکنان برای انجام توانمندی‌های محوری‌شان است (Hauser, 2011). در ایالات متحده، برون‌سپاری نظامی، که کالاها و خدمات در دسترس برای پشتیبانی از کارکردهای عملیاتی را تهیه می‌کند، سالیان زیادی است که به کاربرده می‌شود و از دهه ۱۹۵۰ و به طور مشخص در سال ۱۹۵۵ رواج یافت. شواهد زیادی مبنی بر وجود علاقه برای موضوع برون‌سپاری نظامی در آمریکا

---

#### 1. Private Finance Initiative

وجود دارد. این روند، بیشترین حرکت را در دوره بوش و وزیر دفاعش، دونالد رامسفلد داشت. رامسفلد معتقد بود دیوان‌سالاری بیهوده در پنتاگون، تهدیدی برای امنیت ملی آمریکاست (Hartley, 2002).

#### ۴-۱. هدف، پرسش و روش تحقیق

تحقیق انجام شده به دنبال این هدف بوده که با توجه به روند رو به رشد اجرای برون‌سپاری در سازمان‌ها، مزایا و معایب و الگوی مناسب آن در سازمان‌های نظامی چیست؟ در صورتی که سازمانی نظامی درصدد برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌هایش به یک تأمین‌کننده بیرونی باشد، از چه الگویی برای این امر بهره‌گیری نماید و چه ملاحظه‌هایی را باید در انتخاب فعالیت‌ها برای برون‌سپاری، انتخاب تأمین‌کننده، نوع قرارداد با تأمین‌کننده و در نهایت، واپایش فرایند برون‌سپاری در نظر بگیرد؟

مقاله حاضر حاصل یک کار پژوهشی از نوع تحقیق کیفی بوده و با روش کتابخانه‌ای و از طریق بررسی مقاله‌های داخلی و خارجی، کتاب‌ها، وب‌گاه‌ها و پایان‌نامه‌ها و به صورت تحلیل محتوا، موارد مرتبط با موضوع تحقیق گردآوری، بررسی، تجزیه و تحلیل، مقایسه، تفسیر و مورد استفاده قرار گرفته است.

## ۲. چارچوب نظری

### ۲-۱. تعاریف مختلف برون‌سپاری

Outsourcing در لغت مخفف Outside Resource Using می‌باشد که منظور از Outside ایجاد ارزش از خارج و نه داخل سازمان است. خارجی بودن منابع به خودی خود ارزش و هدف محسوب نمی‌شود، بلکه نشانگر دیدی راهبردی بر منابع خارجی است که باید برای ایجاد مزیت رقابتی در سازمان مشتری مورد استفاده قرار گیرد (کردزاده، ۱۳۸۸).

برون‌سپاری عبارتست از واگذاری تمام یا بخشی از مسئولیت انجام یک وظیفه سازمانی مشخص به یک فرد، گروه یا سازمان تخصصی تا ضمن کاهش هزینه‌ها امکان تحقق کیفیت‌های برتر نیز فراهم گردد (الوانی و اشرف‌زاده، ۱۳۸۷).

## ۲-۲. مزایای برون‌سپاری

### ۲-۲-۱. دلایل مالی و هزینه‌ای

(۱) مهم‌ترین دلیل برای اخذ تصمیم برون‌سپاری، صرفه‌جویی مالی است. سازمان‌ها بر این اعتقادند که هزینه‌ها با برون‌سپاری یک فعالیت، در صورتی که تأمین‌کننده در فعالیت مورد نظر تخصص داشته باشد، کاهش خواهد یافت،

(۲) افزون بر کاهش مستقیم هزینه، دلیل دیگر، واپایش هزینه‌هاست. سازمان‌ها به درخواست منابع مالی از سوی تأمین‌کننده‌ها، نسبت به زمانی که همان منابع مالی را بخواهند در داخل سازمان خود مصرف کنند، حساس‌تر هستند. این حساسیت باعث کاهش هزینه‌ها خواهد شد،

(۳) ایجاد نقدینگی به دلیل آزادسازی منابع (Belcourt, 2006: 269-279)،

(۴) کاهش قیمت تمام شده محصولات یا خدمات تولیدی در سازمان،

(۵) شفاف‌سازی هزینه‌های سازمان،

(۶) تغییر هزینه‌های ثابت به متغیر و در نتیجه کاهش هزینه‌ها، به‌ویژه هنگامی که

منابع مورد استفاده به‌طور مستمر مورد نیاز نباشد (الوانی و اشرف‌زاده، ۱۳۸۷).

### ۲-۲-۲. دلایل سازمانی

(۱) تمرکز بر فعالیت راهبردی یکی از مزایای برون‌سپاری است؛ چرا که کارفرمایان دریافته‌اند که نمی‌توانند در همه زمینه‌ها عالی عمل کنند. بنابراین آنها تصمیم می‌گیرند که بر شایستگی اصلی خود متمرکز شده و فعالیت‌های غیراصلی را واگذار کنند،

- (۲) بسیاری از فعالیت‌ها به دلیل آنکه سازمان نیاز به یک فناوری بالاتر دارد و در کوتاه‌مدت قادر به ایجاد آن نیست، برون‌سپاری می‌شوند،
- (۳) دسترسی به کیفیت بهتر نیز یکی دیگر از مزایای برون‌سپاری است. سازمان‌ها با همکاری با یک تأمین‌کننده صاحب صلاحیت، در مقایسه با حالتی که فعالیت را داخل سازمان انجام دهند، می‌توانند به کیفیت بهتری دسترسی پیدا کنند. در برون‌سپاری می‌توان استانداردهای عملکرد را به شکل محکم‌تری و بنا به نیازهای سازمان، در قرارداد گنجانند (Belcourt, 2006: 269-279)،
- (۴) واگذاری برخی فعالیت‌ها به پیمانکاران یا سازمان‌های خارجی می‌تواند فرصتی بهتر برای انجام کارها نسبت به زمانی ایجاد کند که سازمان اصلی آنها را انجام می‌دهد. به این ترتیب، سازمان از نو، مهندسی شده و فرایندها تسهیل می‌شود (الوانی و اشرف‌زاده، ۱۳۸۷)،
- (۵) بهبود مدیریت خطرپذیری از طریق شریک‌شدن با یک واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن،
- (۶) افزایش بهره‌وری،
- (۷) حذف دیوان‌سالاری و مقررات اداری پیچیده و زمان بر به‌ویژه در برون‌سپاری منابع انسانی (خداوردی و بجنوردی، ۱۳۸۹: ۶۸-۶۷)،
- (۸) ایجاد حس رقابت در قسمت‌های مختلف سازمان که ناکارآمدی محسوسی دارند،
- (۹) صرفه‌جویی در وقت (تورانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۶۷-۶۱)،
- (۱۰) افزایش انعطاف‌پذیری در بلندمدت برای مواجه شدن و پاسخگویی بهتر به شرایط بازار، تقاضای محصولات، خدمات و فناوری (عیسایی و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۹)،
- (۱۱) دستیابی به توانمندی‌ها و امکانات بیشتر،
- (۱۲) کسب فرصت‌ها و موقعیت‌های تجاری بیشتر و دستیابی به بازارهای جدید به واسطه دسترسی به شبکه تأمین‌کنندگان،

- (۱۳) کاهش زمان پیشبرد برای تولید محصولات و در نتیجه افزایش خروجی‌ها،  
 (۱۴) شتاب بخشیدن به توسعه از طریق بهره‌برداری و نفوذ در نظام‌ها، فرایندها و توانمندی‌های توسعه‌یافته تأمین‌کنندگان؛  
 (۱۵) کسب وجهه تجاری به‌واسطه همکاری با پیمانکاران پیشرو (Naieri et al, 2006)،  
 (۱۶) ظهور صنایع و محصولات جدید و همچنین دستیابی به پیشرفت‌های فنی در بلندمدت (خداوردی و بجنوردی، ۱۳۸۹: ۶۸-۶۷)،  
 (۱۷) مدیریت وظایف مشکل‌ی‌ا‌پایش‌ناپذیر (Rochester, 1995).

### ۲-۲-۳. دلایل مرتبط با منابع انسانی

- (۱) بهره‌مندی از تخصص و مهارت نیروی انسانی متعلق به تأمین‌کنندگان،  
 (۲) کاهش تعداد کارکنان سازمان،  
 (۳) آزادسازی منابع انسانی و سایر منابع برای رسیدن به هدف‌های دیگر،  
 (۴) کاهش فعالیت‌های مدیران ارشد سازمان و از این طریق تمرکز بیشتر بر مزیت رقابتی (خداوردی و بجنوردی، ۱۳۸۹: ۶۸-۶۷)،  
 (۵) کسب مهارت‌های جدید (Naieri et al, 2006).

### ۲-۳. معایب برون‌سپاری

- برون‌سپاری نیز، با وجود مزایای فراوانی که به آنها اشاره شد، معایبی نیز دارد که در صورت نادیده گرفتن آنها، اجرای برون‌سپاری ممکن است با شکست مواجه شده، یا به مشکل بر بخورد. برخی از معایب برون‌سپاری در زیر فهرست شده‌اند:
- (۱) کاهش روحیه کارکنان: یکی از ابتدایی‌ترین خطرهای برون‌سپاری تأثیر آن بر عملکرد و روحیه کارکنان است. سازمان‌ها، کارکنان را با ایجاد یک احساس هویت، امنیت و تعلق خاطر به کار می‌گیرند. زمانی که این حس‌ها بر هم بخورد، کارکنان ممکن است احساس بی‌میلی و انتقام‌جویی داشته باشند. بر طبق آمار، حدود نیمی از کارکنان،

در برابر برون‌سپاری مقاومت می‌کنند؛ زیرا آنها از عواقب اجرای آن یعنی از دست دادن شغل، اجبار برای کارکردن برای تأمین‌کننده و یا اعتقاد مدیریت به اینکه بیرونی‌ها شایسته‌تر هستند، می‌ترسند. در توافق‌های برون‌سپاری، ممکن است کارکنان به شرکت بیرونی انتقال داده شوند، در داخل سازمان به فعالیت‌های دیگر گمارده شوند و یا بازخرید یا بازنشست شوند،

(۲) کاهش ارزش: در برون‌سپاری ممکن است دانش و مهارت‌های سازمان به بیرون منتقل شده و یا حتی ممکن است فروشنده، دانش کسب شده و رازهای سازمان را به رقبا بفروشد،

(۳) ورود فروشنده به بازار و تبدیل شدن به رقیب سازمان برون‌سپاری‌کننده: شرکت‌ها برای کاهش این خطر می‌توانند راهبرد عمودی را محدود کنند و یا با بندهایی در قرارداد محدودیت‌هایی برای تأمین‌کننده ایجاد کنند. (Belcort, 2006: 269-279)،

(۴) بیکاری کارکنان در کوتاه‌مدت: سازمان‌ها با برون‌سپاری فعالیت‌های خود و کاهش هزینه، به صادرات شغل‌ها و فعالیت‌های سازمان پرداخته و این امر منجر به افزایش بیکاری و کاهش سطح استاندارد زندگی کارکنان در کوتاه‌مدت خواهد شد،

(۵) عدم ارائه خدمت توسط تأمین‌کننده مطابق با قرارداد: همچنین ممکن است نیازهای سازمان مصرف‌کننده در زمان تغییر کند و نیاز به تغییر قرارداد باشد، بنابراین قرارداد باید در افزایش ویژگی‌های جدید و ارتقا یا کاهش خدمات منعطف باشد،

(۶) کاهش واپایش و نظارت بر فعالیت‌های برون‌سپاری‌شده، که ممکن است منجر به کاهش کیفیت محصولات و خدمات گردد،

(۷) از دست دادن قابلیت‌های اصلی به دلیل برون‌سپاری نادرست فعالیت‌ها (برون‌سپاری فعالیت‌های مهمی مانند طراحی و مهندسی)،

(۸) خطر از دست دادن سرمایه‌های سازمان (مانند نشان تجاری، اختراع‌های

ثبت‌شده، سهم بازار)،

- (۹) امکان عدم دستیابی به هدف‌های برنامه‌ریزی شده،  
 (۱۰) هزینه بالای اجرای عملی آن نسبت به هزینه پیش‌بینی شده،  
 (۱۱) امکان عدم وجود ارائه‌دهندگان برجسته‌تر از سازمان کنونی،  
 (۱۲) وابستگی به ارائه‌دهندگان خدمت (Naieri et al, 2006)،  
 (۱۳) بزرگ‌نمایی توانمندی‌های تأمین‌کننده،  
 (۱۴) بی‌تجربگی و خطاهای اجرایی گروه برون‌سپاری (خداوردی و بجنوردی، ۱۳۸۹: ۶۸).

#### ۴-۲. انواع برون‌سپاری

بر حسب دیدگاه‌ها و دسته‌بندی‌های مختلف، انواع گوناگونی از برون‌سپاری را می‌توان بر شمرد. یکی از انواع دسته‌بندی‌های برون‌سپاری در جدول شماره ۱ نشان داده شده است: (Rodriguez et al, 2004)

جدول شماره ۱. انواع برون‌سپاری بر اساس معیارهای طبقه‌بندی

معیار طبقه‌بندی	نوع برون‌سپاری
سطح تصمیم‌گیری	برون‌سپاری راهبردی برون‌سپاری راهکنشی یا سستی <sup>۱</sup>
حجم برون‌سپاری	برون‌سپاری کلی برون‌سپاری انتخابی یا بخشی <sup>۲</sup>
میزان برون‌سپاری	برون‌سپاری عرفی <sup>۱</sup> نیمه برون‌سپاری
روابط ویژه	برون‌سپاری گروهی یا داخلی <sup>۱</sup> برون‌سپاری غیرگروهی یا خارجی <sup>۷</sup>
واپایش اداری	برون‌سپاری عملکرد <sup>۸</sup> برون‌سپاری منابع
مالکیت	برون‌سپاری در بخش خصوصی <sup>۹</sup> برون‌سپاری در بخش دولتی <sup>۱۰</sup>

1. Tactical or Traditional Outsourcing
2. Total Outsourcing
3. Selective or Partial Outsourcing
4. Conventional Outsourcing
5. Quasi-outsourcing
6. Group or Internal Outsourcing
7. Non-group or External Outsourcing
8. Outsourcing of Performance
9. Private Outsourcing
10. Public outsourcing

برون‌سپاری از دیدگاه مکان تأمین‌کننده نیز به سه گونه درون‌مرزی، هم‌مرزی و برون‌مرزی تقسیم می‌شود. انواع دیگری از برون‌سپاری نیز وجود دارد که در ادامه به آنها اشاره می‌گردد:

- (۱) برون‌سپاری فرایند کسب و کار<sup>۱</sup>،
- (۲) برون‌سپاری فرایند دانش<sup>۲</sup>،
- (۳) برون‌سپاری فناوری اطلاعات<sup>۳</sup>،
- (۴) برون‌سپاری انتقالی<sup>۴</sup>،
- (۵) هم‌سپاری<sup>۵</sup>،
- (۶) برون‌سپاری عقب‌گرد<sup>۶</sup>،
- (۷) برون‌سپاری تغییر تجارت<sup>۷</sup>،
- (۸) برون‌سپاری ارزش افزوده<sup>۸</sup>،
- (۹) برون‌سپاری اینترنتی<sup>۹</sup>،
- (۱۰) برون‌سپاری اشتراکی (مشترک)<sup>۱۰</sup>،
- (۱۱) برون‌سپاری چندگانه<sup>۱۱</sup>،
- (۱۲) برون‌سپاری روستایی<sup>۱۲</sup>،
- (۱۳) درون‌سپاری.

1. Business Process Outsourcing
2. Knowledge Process Outsourcing
3. Information Technology Outsourcing
4. Transitional
5. Co sourcing
6. Backsourcing
7. Shared Outsourcing
8. Multisourcing
9. Rural Outsourcing



### ۳. برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی

#### ۳-۱. تفاوت سازمان‌های نظامی و غیرنظامی

فعالیت‌های آمادی در هر سازمانی و با هر نوع ماهیتی، معنا و موضوعیت خاص خود را دارد. به همین دلیل در سازمان‌های غیرنظامی نیز علوم و فنون آمادی، کاربرد و توسعه فراوانی پیدا کرده است. هر دو شاخه سازمان‌های نظامی و غیرنظامی دارای اجزای مشترکی هستند از جمله وجود فعالیت‌های مشابه مانند واپایش موجودی، انبارداری، بسته‌بندی، ترابری، توزیع، تأمین، خرید و مانند اینها. هر دو شاخه، دارای نگرش نظام‌مند به آماد هستند و بر اداره امور و وظایف از جهات هماهنگی، برنامه‌ریزی، بهینه‌سازی و نظارت، تأکید دارند.

در کنار اشتراک‌های فراوان، نباید تفاوت‌ها و تمایزهای موجود بین این دو حوزه را از نظر دور داشت. از جمله این تفاوت‌ها، رعایت اصل کمترین هزینه در فعالیت‌های سازمان‌های صنعتی و بازرگانی به دلیل وجود رقابت، کارایی و سوددهی است؛ در حالی که در سازمان‌های نظامی، به دلیل اهمیت هدف‌های عملیاتی، به اثربخشی پشتیبانی آمادی، بیشتر توجه می‌شود. بنابراین، اصل حداقل هزینه یا سودآوری در اولویت بعدی قرار می‌گیرد. افزون بر آن، در سازمان‌های غیرنظامی، محصولات و خدمات تولید شده به مشتریان در بیرون سازمان ارائه می‌شود که به احتمال فراوان از توزیع جغرافیایی گسترده‌ای برخوردار هستند و نیاز به خدمات پس از فروش نیز دارند، در حالی که در سازمان‌های نظامی، خدمات آمادی بیشتر در داخل سازمان است و برای واحدهای عملیاتی داخل سازمان انجام می‌گیرد.

تنوع و حجم اقلام و تجهیزات در سازمان‌های نظامی، بسیار گسترده‌تر از سازمان‌های غیرنظامی است. بنابراین موضوع ذخیره‌سازی منابع مادی افزون‌بر موارد یادشده، براساس تهدیدهای احتمالی و قطع ارتباط و پراکندگی جغرافیایی از اهمیت مضاعف برخوردار است.

برای انجام مناسب‌تر امور آمادی در سازمان‌های نظامی، نیاز به نوعی تمرکز در اداره این عملیات احساس می‌شود و هنگامی که مسائل امنیتی و سیاسی نیز در کنار آن قرار گیرند، موضوع مهم‌تر جلوه می‌کند (مشبکی، ۱۳۷۷: ۸۴-۸۲). به‌طور کلی می‌توان ویژگی‌های سازمان‌های نظامی را به شکل زیر برشمرد:

- (۱) قانونی و دولتی بودن،
- (۲) دایمی بودن،
- (۳) مجاز به کارگیری خشونت و جنگ‌افزار علیه دشمن و مجرمان،
- (۴) وجود هماهنگی و یکپارچگی در همه سطوح،
- (۵) وجود سبک مدیریت خاص و وجود تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌ها و لزوم حفظ سلسله‌مراتب فرماندهی منسجم و انجام هرگونه اقدام زیر نظر فرماندهی واحد و وحدت فرماندهی در همه یگان‌ها،
- (۶) قانون‌گرایی و وجود نظم، انضباط، مقررات و دیوان‌سالاری شدید،
- (۷) تقسیم کار مناسب و سازماندهی منظم بین یگان‌ها و تشابه واحدهای سازمانی،
- (۸) اهتمام به آموزش و وجود نیروی انسانی آموزش‌دیده و سازمان‌یافته با توقعات و انتظاراتی کمتر از کارکنان سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی با توجه به مخاطراتی که در مشاغل آنها وجود دارد،
- (۹) وجود منابع انسانی آماده، سازمان‌یافته و آموزش‌دیده و کارآمد در برخورد با بحران‌ها و حوادث غیرمترقبه،
- (۱۰) قدرت تحمل بالاتر مشکلات و مخاطره‌ها توسط کارکنان به نسبت کارکنان سایر سازمان‌ها و لزوم حفظ روحیه آنها،
- (۱۱) وجود سلامت اداری بیشتر و سطح پایین تخلفات و سوءاستفاده‌های اداری و مالی در بین کارکنان به نسبت دیگر سازمان‌ها،

- (۱۲) در اختیار داشتن ابزار و تجهیزات با تنوع بالا و فناوری‌های نوین و پیشرفته و به‌دنبال آن لزوم تخصص‌گرایی در امور،
- (۱۳) وجود شبکه و نظام آمادی و پشتیبانی قوی و منسجم (ترابری و حمل و نقل زمینی، هوایی، دریایی با توانمندی‌های بالا)،
- (۱۴) وجود انبارهای آمادی کامل و بُنه و ذخیره‌های راهبردی خوب برای دوران و شرایط سخت و ویژه،
- (۱۵) توانمندی در مدیریت بهتر بحران‌ها از سوی فرماندهان و مدیران در مقایسه با سایر سازمان‌ها،
- (۱۶) حساسیت شغلی و لزوم اعمال نظارت و واپایش دقیق‌تر بر عملکرد واحدها، یگان‌ها و کارکنان،
- (۱۷) وجود و برخورداری از طبقه‌بندی و محرمانگی بالاتر در اطلاعات، اسناد، مدارک موجود و کارکنان و لزوم رعایت دقیق حفاظت از اطلاعات.

### ۲-۳. برون‌سپاری نظامی

در نگاه اول به نظر می‌رسد که فعالیت‌های دفاعی و نظامی باید توسط نهادهای عمومی - دولتی انجام گیرد. مخاطره‌های به بیرون واگذار کردن مسئولیت دفاع نیز آشکار است؛ چرا که در این امر عدم قطعیت‌های زیادی وجود دارد که ممکن است منابع مورد نیاز برای تحقق هدف امنیت ملی را تغییر دهد. با وجود خطرات مربوط به عدم قطعیت و اختصاصی بودن تجهیزات و دارایی‌ها، تولید سخت‌افزارهای دفاعی می‌تواند برون‌سپاری شود؛ در حالی که ابزارهای به‌کار رفته برای اجرای فعالیت‌های دفاعی (سامانه‌های تسلیحاتی و نظام‌های پشتیبانی) به شکل خصوصی و جهانی تولید می‌شوند، در بیشتر موارد، نهادهای دولتی یعنی ارتش‌ها و نیروهای مسلح کشورها انحصار کاربرد این ابزارها را برای خود حفظ می‌کنند. (Fredland, 2004: 205-219).

بسیاری از سازمان‌ها از جمله سازمان‌های نظامی به منظور دستیابی به توانمندی‌های لازم برای عملکردی کارا و اثربخش به‌ویژه در عصر اطلاعات و به‌خصوص در عرصه جنگ‌های نوین، باید به سازمان‌هایی چابک و بهره‌ور تبدیل شوند. از این‌رو باید به قابلیت‌های اصلی و یا شایستگی‌های بنیادی خود تکیه کرده و با هدف دستیابی به مزایای رقابتی، فعالیت‌های غیراصلی خود را به نهادها و سازمان‌های دیگر واگذار و برون‌سپاری نمایند. در مجموع دو نوع برون‌سپاری «وظایف خدماتی» و «وظایف ذاتی (نظامی)» را می‌توان در سازمان‌های نظامی تعریف کرد. برون‌سپاری امور و وظایف خدماتی در یک سازمان نظامی در موارد زیر قابل بررسی و اقدام می‌باشد:

(۱) امور خدماتی، پشتیبانی و رفاهی شامل اماکن رفاهی و تفریحی، غذا و پوشاک کارکنان، نگهداری و تعمیرات ساختمان‌های مسکونی و اداری از نظر تأسیسات، برق، آب، دفع و یا گردآوری زباله‌ها و ...، محوطه‌سازی بخش‌های مسکونی و اداری مانند خیابان‌ها، فضای سبز، فروشگاه‌ها و مغازه‌ها و موارد مشابه،

(۲) امور ترابری عمومی شامل خودروهای سبک، خودروهای سنگین (اتوبوس، مینی‌بوس، کمپرسی، کامیون، تریلی و...)، خودروهای مهندسی (بولدوزر، لودر، گریدر، بیل مکانیکی و...) و موارد مشابه،

(۳) برون‌سپاری بخش‌هایی از پژوهش‌های نظری و صنعتی (پس از نیازسنجی) که در سازمان دانش و یا فناوری‌های لازم در مورد آنها وجود ندارد و یا به‌منظور برخورداری از تجارب دیگران با قید مصالح سازمانی، با رعایت اصل هزینه، فایده و نظارت سازمانی (حجایی و جهانفر، ۱۳۹۱).

از سوی دیگر به‌طور کلی برون‌سپاری در مورد وظایف ذاتی نظامی، که در واقع شایستگی اصلی سازمان‌های نظامی می‌باشد، چه از لحاظ منطبق برون‌سپاری و چه از لحاظ مسئله حفاظت از اطلاعات، انجام نمی‌گیرد.

### ۳-۳. مزایا و معایب برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی

افزون بر مزایا و معایب بیان شده در بخش چارچوب نظری که به‌طور معمول برای برون‌سپاری مستقل از نوع سازمان بیان می‌شود، در این قسمت به برخی مزایا و مخاطرات برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی پرداخته می‌شود.

#### ۳-۳-۱. مزایای برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی

یگان‌ها و واحدهای داخلی در نیروهای مسلح به‌عنوان واحدهای عمومی شناخته می‌شوند که در برابر رقابت محافظت شده‌اند. برای مثال هر یک از یگان‌ها مسئولیت تعمیر و نگهداری تجهیزات خود را دارد. در غیاب رقابت، هیچ منابع جایگزین اطلاعاتی و هیچ شاخص هزینه‌ای جایگزین برای توانمندسازی سازمان‌های نظامی برای ارزیابی کارایی واحدهای داخلی وجود ندارد. رویکرد رقابتی<sup>۱</sup> یا ارزیابی بازار راه‌حلی برای مسئله ارزیابی کارایی واحدهای انحصاری داخلی ایجاد می‌کند. (منظور از رویکرد رقابتی، ایجاد رقابت بین واحدهای داخلی سازمان نظامی و تأمین‌کننده بیرونی است، نه رقابت بین تأمین‌کنندگان). رویکرد رقابتی به معنی بهبود کارایی و صرفه‌جویی در هزینه‌هاست. رقابت موجب ارتقای ابتکار و نوآوری، به‌کارگیری فنون مدیریت جدید، ابداع تجهیزات جدید و روش‌های کاری جدید می‌شود و امکان قرارداد مجدد با تأمین‌کنندگان متفاوت برای سطوح مختلف خدمات را برای سازمان‌های نظامی فراهم می‌آورد (Hartley, 2002). نکته‌ای که باید به آن توجه کرد این است که برون‌سپاری منافاتی با خودکفایی نداشته و سازمان‌های نظامی با داشتن علم و دانش اجرای فعالیت‌ها، آن بخش از فعالیت‌هایی که اهمیت راهبردی ندارند را می‌توانند برون‌سپاری کرده و به این وسیله بر فعالیت‌های ذاتی و محوری خود تمرکز کرده و اثربخشی فعالیت‌های خود را ارتقا دهند. بر همین اساس، سازمان‌های نظامی می‌توانند با

#### 1. Competitive Tendering

برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی، تمرکز خود را به‌جای تولید بر تحقیق و پژوهش و کسب دانش و توانایی تولید فعالیت‌های نظامی (ذاتی) معطوف کند. همچنین یکی دیگر از ویژگی‌های بیان‌شده برای سازمان‌های نظامی انعطاف‌پذیری آنهاست. برون‌سپاری موجب افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌های نظامی می‌گردد.

### ۲-۳-۳. معایب برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی

منتقدان برون‌سپاری و قرارداد بیرونی بستن ادعا می‌کنند که برون‌سپاری موجب هدایت سازمان‌های نظامی به سمت کیفیت پایین‌تر و خدمات نامطمئن می‌شود و پیمانکاران خصوصی، قابلیت اعتماد کمتری نسبت به واحدها و یگان‌های داخل سازمان دارند. برای مثال بیان می‌شود که پیمانکاران خصوصی، مشمول قصور و ورشکستگی بوده و کمتر قادر به پاسخگویی به شرایط اضطراری و بحرانی هستند. همچنین منتقدان ادعا می‌کنند که هرگونه صرفه‌جویی هزینه‌ای، مربوط به دوره کوتاه‌مدت است. مناقصه‌ها می‌توانند برای به‌کارگیری یک قرارداد جدید جذاب و حذف توانمندی داخلی به‌کار برده شوند، ولی سازمان‌های نظامی با این کار، قدرت چانه‌زنی خود را از دست می‌دهند. در نتیجه، سازمان‌های نظامی به بخش خصوصی وابسته می‌شوند و این در بلندمدت به معنی افزایش قیمت‌ها، فقدان پویایی، کارایی و کیفیت ضعیف‌تر خدمات خواهد بود. رویکرد رقابتی همچنین دربرگیرنده هزینه‌های معاملاتی است که حامیان برون‌سپاری آن را نادیده می‌گیرند. برای مثال هزینه‌های سازماندهی برای برگزاری مناقصه، مذاکره، سیاست‌گذاری و نظارت بر اجرای قراردادها و تحویل گرفتن کالاها و خدمات تولیدی توسط پیمانکاران از جمله هزینه‌های معاملاتی است. استفاده از افراد غیرنظامی برای جایگزینی کارکنان نظامی ممکن است تأثیرهای منفی بر روحیه و روح مبارزه در نیروهای مسلح داشته و موجب تغییر در فرهنگ سازمانی گردد. همچنین موارد حل‌نشده‌ای درباره به‌کارگیری پیمانکاران غیرنظامی در

پشتیبانی از عملیات‌ها در تهدیدهای کشورهای خارجی وجود دارد. بسیاری از موضوع‌ها دربرگیرنده پیمانکاران در موقعیت‌های درگیری، اعتماد و اطمینان، درک متقابل و همکاری است. گنجاندن چنین ویژگی‌هایی در یک قرارداد استاندارد، مشکل است (Hartley, 2002). همچنین یکی از مسائل بسیار مهم در سازمان‌های نظامی، بحث حفاظت اطلاعات است. یکی از معایب احتمالی برون‌سپاری برای سازمان‌های نظامی مشکلات حفاظتی، امنیتی و نشت اطلاعات است. در جدول شماره ۲ به اختصار مزایا و معایب برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی درج گردیده است.

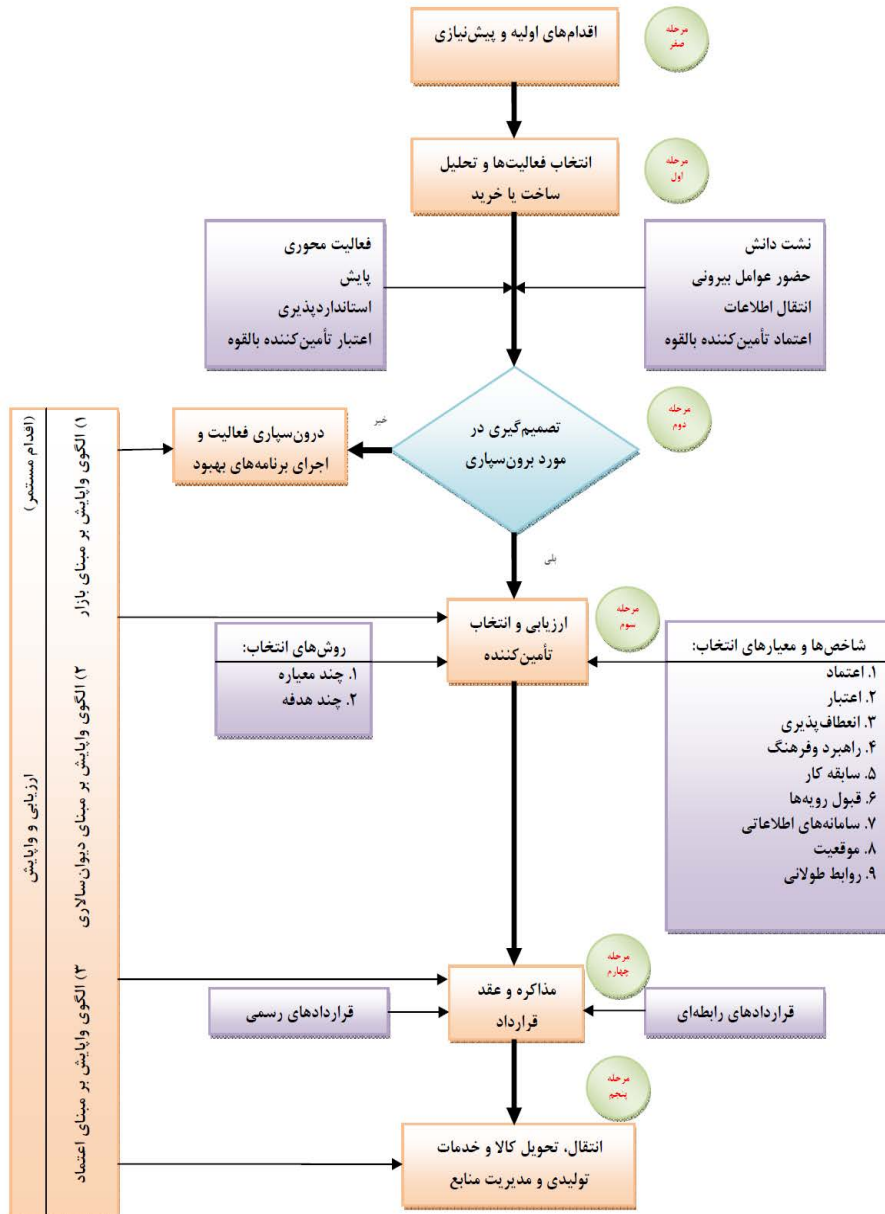
جدول شماره ۲. مزایا و معایب برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی

مزایا	معایب
۱. فراهم شدن شرایط بهتر برای تمرکز بر فعالیت‌های ذاتی	۱. قابلیت اطمینان کمتر تأمین‌کنندگان نسبت به یگان‌ها و واحدهای داخلی
۲. ایجاد رویکرد رقابتی	۲. وابستگی به تأمین‌کننده و کاهش قدرت چانه‌زنی
۳. بهبود کارایی و صرفه‌جویی‌های هزینه‌ای	۳. تأثیرهای منفی بر روحیه کارکنان
۴. ارزیابی بهتر یگان‌ها و واحدهای داخلی	۴. محدودیت‌های قراردادهای استاندارد
۵. ارتقای ابتکار و نوآوری	۵. وجود هزینه‌های معاملاتی
۶. امکان انعقاد قراردادهای مختلف با تأمین‌کنندگان	۶. مشکلات حفاظت مناسب از اطلاعات
۷. تمرکز بر پژوهش‌های کاربردی	
۸. ابداع روش‌ها و تجهیزات جدید	
۹. افزایش انعطاف‌پذیری یگان‌ها	

#### ۴. فرایند برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی

ویژگی‌های اصلی برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی، اعتماد و اعتبار است. سازمان‌های نظامی برون‌سپارنده، مایل به همکاری با پیمانکاران و فروشنده‌هایی هستند که از اعتبار و سابقه خوبی برخوردار بوده؛ به‌گونه‌ای که بتوانند به وی اعتماد کنند. اعتماد به این لحاظ اهمیت پیدا می‌کند که نشت اطلاعات از سازمان‌های نظامی در هنگام برون‌سپاری، امری بسیار خطرناک و بحرانی است و سازمان‌های نظامی به لحاظ امنیتی، نیاز به کمترین خطر نشت اطلاعات دارند. از این‌رو در تمام مراحل برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی باید موضوع ملاحظه‌های امنیتی محوریت داشته باشد.

نمودار شماره ۱. الگوی پیشنهادی برای فرایند برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی





در ادامه ویژگی‌های مراحل و فرایند برون‌سپاری در الگوی پیشنهادی شامل انتخاب فعالیت‌ها و تصمیم برون‌سپاری، ارزیابی و انتخاب تأمین‌کننده، عقد قرارداد، انتقال و مدیریت منابع و فرایند واپاشی آن بیان می‌شود.

#### ۱-۴. مراحل ۱ و ۲: انتخاب فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری برون‌سپاری

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های نظامی، مسائل امنیتی و اطلاعاتی آنهاست، بنابراین در انتخاب فعالیت‌ها برای برون‌سپاری باید به این موضوع توجه شود. پس افزون‌بر مشخصاتی مانند ناملموسی، تفکیک‌ناپذیری، عدم اطمینان تقاضا، عدم اطمینان فناوری، پیچیدگی، تماس با مشتری نهایی و غیره که به‌عنوان عوامل مهم در تصمیم برون‌سپاری از نظر ماهیت فعالیت‌ها برای سازمان‌ها مشترک است، در سازمان‌های نظامی باید ملاحظه‌های خاص دیگری نیز در نظر گرفته شود (اشرف‌زاده، ۱۳۸۴: ۱۱۶-۱۱۴).

بر اساس پژوهش انجام گرفته و با نظرخواهی از خبرگان، در مرحله انتخاب فعالیت‌ها برای برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی، فعالیت‌هایی با ویژگی‌های زیر باید از احتمال کمتری برای برون‌سپاری برخوردار باشند:

(۱) فعالیت‌هایی که جزو فعالیت‌های محوری و شایستگی‌های اصلی سازمان محسوب می‌شود،

(۲) فعالیت‌هایی که موجب انتقال اطلاعات زیادی از سازمان می‌شود،

(۳) فعالیت‌هایی که باعث حضور زیاد عوامل و کارکنان سازمان فروشنده در داخل

سازمان می‌شود،

(۴) فعالیت‌هایی که موجب می‌شود دارایی فکری و دانش سازمان در معرض و

دسترس سازمان فروشنده قرار گیرد،

(۵) فعالیت‌هایی که در صورت برون‌سپاری، واپاشی آنها برای سازمان مشکل

است،

- (۶) فعالیت‌هایی که استانداردپذیری آنها پایین بوده و در نتیجه، ارزیابی عملکرد سازمان فروشنده را مشکل می‌سازد،
- (۷) فعالیت‌هایی که به تأمین‌کننده آن، اعتماد کافی وجود ندارد،
- (۸) فعالیت‌هایی که تأمین‌کنندگان آنها از سابقه و اعتبار خوبی برخوردار نیستند.

## ۲-۴. مرحله ۳: ارزیابی و انتخاب تأمین‌کننده

ارزیابی و انتخاب تأمین‌کننده یک تصمیم مهم در برون‌سپاری است که تأثیر بسیاری در نتیجه و خروجی فرایند برون‌سپاری دارد. در یک تقسیم‌بندی، تأمین‌کنندگان از لحاظ تجربه به سه دسته تازه‌کاران، نوظهوران و پیشتازان تقسیم‌بندی می‌شوند (جوادین و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۰). از ویژگی‌های تأمین‌کنندگان پیشتاز می‌توان به اعتبار و قابلیت اطمینان و در مقابل، هزینه به نسبت بالاتر آنها اشاره کرد. همچنین آنها در صدد برقراری روابط بلندمدت هستند. در مورد تأمین‌کنندگان نوظهور، طرح‌های بسیار مهم نباید به آنها واگذار شود؛ چرا که از تجربه بالایی برخوردار نیستند. در مورد تازه‌کاران نیز به دلیل وجود اطلاعات کم در مورد آنها، عامل خطر به شدت بالاست. همچنین به دلیل فشار از سوی پیشتازان و نوظهوران، احتمال تعطیل شدن و توقف فعالیت تازه‌کاران وجود دارد (جوادین و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۲-۹۰). در مورد انتخاب تأمین‌کننده در سازمان‌های نظامی هر فعالیتی که قصد برون‌سپاری آن وجود دارد، جزو فعالیت‌هایی باشد که بیشتر ویژگی‌ها و شناسه‌های حساس سازمان‌های نظامی را داراست، یعنی می‌تواند موجب انتقال اطلاعات از سازمان شود، از جمله فعالیت‌های محوری سازمان محسوب می‌شود، باعث حضور و رفت و آمد زیاد عوامل بیرونی به سازمان می‌شود و ...، در این صورت باید از تأمین‌کنندگان پیشتاز برای تأمین این گونه فعالیت‌ها استفاده گردد، هرچند هزینه به‌کارگیری این گونه تأمین‌کنندگان بالا باشد؛ چرا که به کارگیری تأمین‌کنندگان تازه‌کار، خطر بالایی به همراه دارد، و حتی احتمال متوقف شدن فعالیت‌های آنها نیز وجود دارد که در این شرایط،

اطلاعات سازمان نظامی ممکن است به سادگی نشت کند. همچنین استفاده از تأمین‌کنندگان نوظهور نیز نباید انجام شود؛ چرا که آنان از تجربه بالایی برخوردار نیستند و نباید طرح‌های بزرگ به آنان واگذار شود. سازمان‌های نظامی به لحاظ امنیتی تمایل دارند که با پیمانکاران و تأمین‌کنندگان کمتری در ارتباط باشند؛ چرا که در این وضعیت، اطلاعات کمتری از سازمان در معرض دید عوامل بیرونی قرار می‌گیرد. یکی از ویژگی‌های تأمین‌کنندگان پیشنهادی، علاقه آنها به ایجاد روابط بلندمدت است، که این امر برای سازمان نظامی نیز مطلوب است؛ زیرا در مدت زمان مشخصی با تعداد تأمین‌کنندگان کمتری کار می‌کند و این، یکی دیگر از دلایل به‌کارگیری تأمین‌کنندگان پیشنهادی است.

#### ۱-۲-۴. شاخص‌ها و معیارهای انتخاب تأمین‌کننده

شاخص‌ها و معیارهای مؤثر در انتخاب تأمین‌کننده شامل موارد زیادی است که بستگی به نوع فعالیت و ویژگی‌های سازمان برون‌سپارنده دارد. معیارهای مختلفی از دیدگاه افراد گوناگون برای فعالیت‌های مختلف و صنایع متفاوت در پژوهش‌های گذشته وجود دارد. در ادامه، تعدادی از معیارهایی بیان می‌شود که در سازمان‌های نظامی می‌تواند از اهمیت زیادی برخوردار باشد. گفتنی است که این معیارها، معیارهایی هستند که در سازمان‌های نظامی بیشتر از سایر سازمان‌ها اهمیت پیدا می‌کنند. همچنین از بیان معیارهایی که برای انتخاب تأمین‌کننده در همه سازمان‌ها (از جمله سازمان‌های نظامی) مشترک است، مانند کیفیت، تحویل، هزینه، تسهیلات، قابلیت فنی و ... خودداری شده است:

(۱) اعتماد،

(۲) اعتبار و سابقه مطمئن تأمین‌کننده (Hartley, 2002)،

(۳) مدت‌زمان سابقه کاری،

(۴) مدیریت و سازمان مربوط به تأمین‌کننده،

- (۵) سامانه‌های اطلاعاتی با تأمین‌کننده،
- (۶) موقعیت مربوط به هر صنعت (شامل رهبری و اعتبار) برای تأمین‌کننده،
- (۷) آثار مربوط به عقد قرارداد با تأمین‌کننده در ارتباط با قراردادهای دیگر،
- (۸) قبول رویه‌ها و شیوه‌نامه‌های مربوط به سازمان خریدار از سوی تأمین‌کننده،
- (۹) تاریخچه عملکرد مربوط به تأمین‌کننده (Madu et al, 2005: 355-365)،
- (۱۰) روابط طولانی میان مشتری و تأمین‌کننده (Wong et al, 2003: 349-356)،
- (۱۱) انعطاف‌پذیری سازمان تأمین‌کننده (Lee et al, 2004: 86-101)،
- (۱۲) راهبرد و فرهنگ تأمین‌کننده که شامل موارد زیر است:
- (۱۲-۱) احساس صداقت با تأمین‌کننده،
- (۱۲-۲) مدیریت در ارتباط با رفتار و چشم‌انداز سازمان،
- (۱۲-۳) مناسب بودن راهبردی،
- (۱۲-۴) توانایی مدیریت ارشد در سازگاری با شرایط،
- (۱۲-۵) سازگار بودن سطوح عملکرد بین تأمین‌کننده با شرکت خریدار،
- (۱۲-۶) ساختار سازمانی مربوط به شرکت تأمین‌کننده (فیروزآبادی و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۵-۲۱).

#### ۲-۲-۴. روش‌های انتخاب تأمین‌کننده

با توجه به معیارهای انتخاب تأمین‌کننده، از روش‌هایی برای مقایسه و انتخاب تأمین‌کنندگان باید استفاده شود؛ به گونه‌ای که هر چه یک تأمین‌کننده بیشتر دارای معیارهای مثبت بوده و از معیارهای منفی مورد نظر سازمان نظامی دور باشد، بخت بیشتری برای انتخاب و قرارگیری در زنجیره تأمین سازمان نظامی داشته باشد. از آنجا که انتخاب تأمین‌کننده، مسئله‌ای چندهدفی (دارابی و سعیدی، ۱۳۸۷: ۱۰-۵) و چند معیاری (ماسوله، ۱۳۸۸: ۱۱-۵) است، می‌توان از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره<sup>۱</sup>

### 1. Multiple Criteria Decision Making

چندهدفی<sup>۱</sup> استفاده کرد. یکی از کاربردی‌ترین و مشهورترین این روش‌ها که از سادگی اجرا نیز برخوردار است، روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی<sup>۲</sup> است (رزمی و همکاران، ۱۳۸۳). اساس این روش، ساده‌سازی به‌کارگیری تجارب افراد تصمیم‌گیر برای مسئله تصمیم‌گیری است. در این روش، تأمین‌کنندگان در پایین‌ترین سطح سلسله مراتب قرار گرفته و پس از مقایسه دو به دو معیارها، این پرسش که هر تأمین‌کننده چه مقدار نسبت به تأمین‌کننده دیگر در معیار مورد نظر برتری دارد، از کارشناسان رده بالای سازمان، که اطلاعات تأمین‌کنندگان را در اختیار دارند، پرسیده می‌شود. در نهایت، وزن معیارها نشان‌دهنده اهمیت آن معیار برای سازمان و وزن گزینه‌ها، مشخص‌کننده تأمین‌کننده انتخابی و نهایی است.

### ۳-۴. مرحله ۴: مذاکره و عقد قرارداد

در ادبیات موضوع برون‌سپاری دو نوع قرارداد رابطه‌ای<sup>۳</sup> و قرارداد رسمی<sup>۴</sup> وجود دارد، و در بیشتر موارد، سازمان‌ها از قراردادهای رسمی در برون‌سپاری استفاده می‌کنند، البته در کارایی قراردادهای رسمی، محدودیت‌هایی وجود دارد و استفاده از آنها در شرایطی کاراست که فروشنده، قادر به واپایش کیفیت در هزینه پایین باشد و همچنین در شرایطی که احتمال نقص، پایین باشد. اجرای قراردادهای رسمی بر استفاده از عملیات‌های حقوقی یا تهدید، در صورت وجود آسیب‌هایی مانند کیفیت پایین یا عدم تحویل استوار است. تهیه فعالیت‌هایی که تحت حوزه جنگ بوده و یا به آن نزدیک هستند، تنها از طریق قراردادهای رسمی نامناسب است؛ زیرا هزینه‌های واپایش کیفیت و احتمال قصور پایین نیست. مخاطره‌های شدید احتمالی در اجرای یک قرارداد برون‌سپاری، فعالیت‌های مرتبط با جنگ، اهمیت تحویل به‌موقع و وابستگی متقابل ذاتی

1. Multiple Objective Decision Making
2. Analytic Hierarchy Process
3. Relational Contract
4. Formal Contract

فعالیت‌های نظامی، به این معنی هستند که در بسیاری از فعالیت‌ها، آسیب‌های مهم که دولت از طریق عدم اجرای یک قرارداد متحمل می‌شود، خارج از تمام سهم ارزش قرارداد است. این مشکل به دلیل مسئولیت محدود و ساختارهای همکاری (مانند وسایل حمل‌ونقل تک‌منظوره)، که در تحویل قراردادهای خدمت دولتی دیده شده و آثار آن بر شرکت مقصر در هر قرارداد واحد را محدود می‌کند، تشدید می‌شود.

اگر انتخاب بین تولید در داخل (قادر بودن به استفاده از قراردادهای منحصر به فرد) و برون‌سپاری به یک شرکت خصوصی با به‌کارگیری یک قرارداد رسمی باشد، در این صورت تولید در داخل مزیت آشکاری در فعالیت‌هایی دارد که مرتبط با بی‌نظمی و عدم قطعیت حوزه جنگی است. این مزیت، نتیجه محدودیت‌های قراردادهای رسمی است. سازوکارهای واپاشی بر تأمین‌کنندگان داخلی متفاوت از قرارداد با شرکت‌های بیرونی است و گاهی اوقات این تفاوت‌ها مهم است. در موقعیت‌ها و شرایطی که در برگیرنده ارتباطات بلندمدت بوده و در مواقعی که اعتبار و اعتماد از اهمیت برخوردار است، قرارداد رابطه‌ای می‌تواند جایگزینی برای قرارداد رسمی باشد. قرارداد رابطه‌ای فقط نیاز به آن دسته از خروجی‌ها دارد که برای هر دو طرف قابل مشاهده است. (در تمایز با احتیاج‌های قابل مشاهده بودن و قابل بازرسی بودن در قرارداد رسمی). قراردادهای رابطه‌ای، سازوکارهای غیررسمی را منعکس کرده که در دنیای واقعی در ارتباط با نقص‌های قراردادهای رسمی به کار برده می‌شود و بر طبیعت پویای ارتباطات در برون‌سپاری پدافند تأکید می‌کند. قراردادها در طول ارتباطات آینده خود را تحمیل می‌کنند. ارتباطات آینده می‌تواند به‌طور مؤثری برای هر دو گروه برای اطمینان از اینکه هیچ یک از درخواست‌ها انکار نشوند، با ارزش باشد، اما در عین حال باید برای مطابقت با شرایط منعطف باشد. این انطباق در تهیه تجهیزات نظامی که بسیاری مواقع نمی‌تواند به زودی مشخص شود، مهم است و چنین مشخصه‌هایی برای تغییر پس از امضای قرارداد اولیه، ادامه می‌یابد (MacDonald, 2010). پارکر و هارتلی در مطالعه خود

به کاربرد قرارداد رابطه‌ای در تهیه خدمات دولتی پرداختند. آنها استدلال کردند که استفاده از اعتبار و اعتماد در ارتباطات می‌تواند موجب کاهش خطر عدم قطعیت در قرارداد شود. این امر موجب کاهش نیاز به قرارداد رسمی و با جزییات زیاد و در نتیجه، کاهش هزینه‌های معاملاتی در معاملات قراردادهای بلندمدت می‌شود (Parker & Hartley, 2003: 97-108). استدلال این است که استفاده از قرارداد رابطه‌ای، گستره کارکردهایی که می‌تواند به‌طور کارا برون‌سپاری شود، را افزایش می‌دهد، با این حال، این امر به‌طور کامل نیاز به قرارداد رسمی برای طرفین دارای هدف‌های متفاوت را برطرف نمی‌کند. مشارکت مانند سازوکاری برای کاهش هزینه‌های قرارداد ملاحظه می‌شود، با این حال، اگر قرارداد رسمی و بدون تحمیل منعقد شود، ملاحظه اینکه چگونه مشکلات توقف و فرصت‌طلبی دور نگه داشته می‌شود، مشکل است (MacDonald, 2010).

#### ۴-۴. مرحله ۵: انتقال، تحویل کالا و خدمات تولیدی و مدیریت منابع

پس از امضای قرارداد، سازمان در سه مرحله «آغاز طرح از سوی مشتری بلافاصله پس از امضای قرارداد»، «شروع انتقال طرح» و «اداره رابطه جاری» آماده انجام برون‌سپاری است.

در مرحله آغاز طرح سه عامل «آگاهی تمامی ذینفعان از شرایط قرارداد و تشریح مساعی»، «تشکیل گروه مدیریت طرح» و «مدیریت کار از راه ترسیم طرحی از وظایف کلیدی قابل اجرا» باید مورد توجه قرار گیرد.

در مرحله انتقال طرح «استانداردها و ادغام‌ها»، «آموزش و انتقال دانش»، «موافقت نامه‌های ارتباطی» و «حفاظت از دارایی‌های فکری و اقدام‌های امنیتی» مورد توجه قرار می‌گیرد.

در مرحله مدیریت روابط پنج حوزه اصلی «اداره کار»، «مدیریت ارتباطات»، «مدیریت دانش»، «مدیریت کارکنان» و «مدیریت مالی»، وجود دارد (جوادین و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۹-۱۰۹).

#### ۵-۴. اقدام مستمر: ارزیابی و واپایش

در ادبیات موضوع برون‌سپاری به سه الگوی واپایشی مرجع با عناوین واپایش بر مبنای بازار، واپایش بر مبنای دیوان‌سالاری و واپایش بر مبنای اعتماد برای فرایند برون‌سپاری اشاره گردیده و عنوان شده که دیگر الگوهای واپایشی بر مبنای این سه الگو است (زمانی، ۱۳۸۳).

در الگوی واپایش بر مبنای بازار، رقابت مهم‌ترین عامل واپایش است. در این الگو، امکان بازگشت به بازار و برگزاری مجدد مناقصه رقابتی، نظمی به عملکرد پیمانکار برای ارائه یک خروجی کارا و مؤثر می‌دهد. رویکرد خروج<sup>۱</sup> نیز ابزاری برای واپایش در این الگوست که به علت سهولت جایگزینی پیمانکار (وجود تعداد زیادی پیمانکار با توانایی‌های یکسان)، سازمان، در هنگام رویارویی با مشکلات توانایی خاتمه روابط با پیمانکار را داراست.

در الگوی واپایش بر مبنای دیوان‌سالاری، قرارداد، سازوکار قالب واپایش است. قرارداد به شکل وسیع، جامع و سختگیرانه تنظیم شده و همه جزئیات در آن لحاظ می‌شود. در قرارداد، به شکل شفاف و روشن، مرز میان مسئولیت‌ها، اختیارها و تعهدات سازمان و پیمانکار مشخص می‌شود. سازوکارهای حل مناقشه‌ها و اختلاف‌ها نیز در چارچوب قرارداد تعیین می‌شود.

در الگوی واپایش بر مبنای اعتماد، اعتماد، مهم‌ترین عامل واپایش است. واپایش اجتماعی<sup>۲</sup> نیز به عنوان یک ابزار واپایش در این الگوست که با بسط و نشر ارزش‌ها، باورها و مفاهیم خاص، سعی در اعمال واپایش دارد. سامانه حسابداری کتاب باز<sup>۳</sup> نیز شیوه‌ای برای نظارت و واپایش بر فرایند برون‌سپاری است (زمانی، ۱۳۸۳).

1. Exit Approach
2. Social Control
3. Open Book Accounting



الگوی پیشنهادی برای واپایش برون‌سپاری، الگوی واپایش بر مبنای اعتماد است. نکته‌ای که در الگوی واپایش بر مبنای اعتماد وجود دارد، استفاده از سامانه حسابداری کتاب باز است. این سامانه، اجازه واپایش هزینه، کیفیت و زمان سازمان تأمین‌کننده را برای برون‌سپارنده مهیا می‌سازد. در برون‌سپاری سازمان‌های نظامی از آنجا که مسائل انتقال اطلاعات به مسائل امنیتی ارتباط پیدا می‌کند، باید سامانه حسابداری کتاب باز به‌طور یک‌سویه از سوی تأمین‌کننده وجود داشته باشد؛ زیرا این سامانه برای برون‌سپارنده نظامی ممکن است موجب انتقال اطلاعات از سازمان شود.

در الگوی واپایش بر مبنای بازار، رویکرد خروج، ابزار واپایشی برون‌سپارنده است. سازمان‌های نظامی به لحاظ امنیتی و کاهش احتمال نشت اطلاعات، تمایل دارند که با تأمین‌کنندگان کمتری ارتباط داشته باشند و تغییر تأمین‌کننده، چندان برای آنها خوشایند نیست. بنابراین الگوی واپایش بر مبنای بازار که در آن رویکرد خروج و تهدید به تغییر تأمین‌کننده، ابزار واپایشی برون‌سپارنده است، برای سازمان‌های نظامی مناسب نیست. در الگوی واپایش بر مبنای اعتماد سه عامل واپایش هزینه، کیفیت و زمان بر مبنای سامانه حسابداری کتاب باز و اشراف اطلاعاتی واپایش می‌شود که برون‌سپارنده از تأمین‌کننده دارد.

در مورد واپایش رسوخ اطلاعات در الگوی واپایشی بر مبنای اعتماد، این اعتقاد وجود دارد که سامانه حسابداری کتاب باز، اطلاعات را در اختیار سازمان و پیمانکار (به شکل شفاف) قرار می‌دهد. این شفافیت تبادل و تقسیم اطلاعات، مانع اصلی در نفوذ و رسوخ اطلاعات به بیرون سازمان است (زمانی، ۱۳۸۳). با این حال، در برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی، سامانه حسابداری کتاب باز باید از سوی تأمین‌کننده وجود داشته باشد و تأمین‌کننده، انتظار زیادی از اجرای این سامانه از سوی برون‌سپارنده نداشته باشد. از ویژگی‌های الگوی واپایش بر مبنای اعتماد می‌توان به موارد مندرج در جدول شماره ۳ اشاره کرد (زمانی، ۱۳۸۳):

جدول شماره ۳. ویژگی‌های واپایش بر مبنای اعتماد

عوامل اقتضایی	الگوی واپایش بر مبنای اعتماد
میزان رقابت	کم
میزان عدم قطعیت	زیاد
میزان تکرار معامله	کم
میزان اهمیت فعالیت	زیاد
میزان پیچیدگی فعالیت	زیاد
درجه خاص بودن دارایی‌ها	زیاد
وسعت و دامنه فعالیت	زیاد
قابلیت اندازه‌گیری خروجی	کم
میزان وابستگی به پیمانکار	زیاد
میزان قدرت چانه‌زنی سازمان نسبت به پیمانکار	کم
دوره زمانی واگذاری فعالیت	زیاد
هزینه جابه‌جایی پیمانکار	زیاد

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برون‌سپاری، فرایندی رو به رشد در جهان است. اجرای برون‌سپاری برای هر سازمان دربردارنده مزایا و معایبی است، که سازمان‌ها با برآورد مزایا و معایب آن، اقدام به برون‌سپاری می‌کنند. از سویی فرایند برون‌سپاری در انواع سازمان‌ها دارای ویژگی‌های خاص خود است. در این میان برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی به دلیل ویژگی‌های اطلاعاتی و سایر مشخصه‌های آنها، نیازمند در نظرگیری ملاحظه‌هایی است.

در تحقیق انجام‌شده که حاصل آن در این مقاله درج شده، پس از بیان ضرورت برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی و اینکه سازمان‌های نظامی نمی‌توانند و نباید از مقوله برون‌سپاری به سادگی بگذرند، پیشینه تحقیق و اجرای برون‌سپاری نظامی در داخل و چند کشور خارجی بررسی و بیان شد. سپس فرضیه‌هایی مبنی بر رشد اجرای برون‌سپاری در سازمان‌های امروزی، وجود مزایا و معایب برای اجرای برون‌سپاری و

تحلیل آنها از سوی سازمان‌های برون‌سپارنده و وجود ملاحظه‌های خاص در اجرای برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی بررسی شد. سپس به بیان مزایا و معایب عمومی و کلی برون‌سپاری پرداخته شد که در هر سازمانی امکان وقوع دارد.

از مهم‌ترین مزایای برون‌سپاری می‌توان به صرفه‌جویی مالی، تمرکز بر فعالیت راهبردی، دستیابی به فناوری‌های برتر، بهبود کیفیت، افزایش بهره‌وری و بهره‌مندی از تخصص و مهارت نیروی انسانی متعلق به تأمین‌کنندگان اشاره کرد. در این میان مخاطره‌هایی مانند کاهش روحیه کارمندان، کاهش ارزش، ورود فروشنده به بازار، کاهش واپایش و نظارت و وابستگی به ارائه‌دهندگان خدمت نیز می‌توان برای برون‌سپاری متصور شد.

سازمان‌های نظامی نیز مانند سایر سازمان‌ها، برای دستیابی به مزایای برون‌سپاری به اجرای آن روی آورده‌اند، اما برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی دارای ویژگی‌های خاص خود است. در این مقاله، الگویی برای برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی ارائه شد که فرایند برون‌سپاری را در شش گام متوالی و یک گام مستمر ارائه داد. مرحله مقدماتی شامل اقدام‌های اولیه و پیش‌نیازی و مراحل یک تا پنج، شامل تحلیل ساخت یا خرید، تصمیم برون‌سپاری، انتخاب و ارزیابی تأمین‌کننده، مذاکره و عقد قرارداد و انتقال و مدیریت منابع است. همچنین فعالیت مستمر، ارزیابی و واپایش فرایند برون‌سپاری است. در هر مرحله، نکاتی بیان شد که باید در سازمان‌های نظامی مورد نظر قرار گیرد. خلاصه‌ای از ویژگی‌های هر مرحله در ادامه بیان شده است.

در کنار مشترکات فراوان سازمان‌های نظامی و غیرنظامی مانند واپایش موجودی، انبارداری، بسته‌بندی و ... تفاوت‌هایی نیز میان این دو وجود دارد. در سازمان‌های نظامی اصل حداقل هزینه در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرد و اثربخشی عملیات از اهمیت بیشتری برخوردار می‌گردد. همچنین برون‌سپاری فعالیت‌های ذاتی سازمان‌های

نظامی که در واقع شایستگی اصلی آنها به شمار می‌آید چه از لحاظ منطق برون‌سپاری و چه از لحاظ مسائل اطلاعاتی منطقی نیست. به عبارت دیگر، هر فعالیتی که بیشتر شناسه‌های حساس سازمان‌های نظامی را دارا باشد، یعنی بتواند موجب انتقال اطلاعات از سازمان شود، از جمله فعالیت‌های محوری سازمان محسوب گردد، باعث حضور و رفت و آمد زیاد عوامل بیرونی به سازمان شود و ... در تصمیم به برون‌سپاری آن باید دقت بیشتری انجام شود. عواملی مانند افشای اطلاعات و نشت دانش در سازمان‌های نظامی از اهمیت بسیاری برخوردار است. همچنین برای این سازمان‌ها، قابلیت اطمینان تأمین‌کننده بسیار حیاتی است. این عوامل موجب می‌شود معایب برون‌سپاری مانند امکان ورود فروشنده به بازار، نشت اطلاعات، عدم ارائه خدمت مطابق قرارداد از سوی تأمین‌کننده و ... در سازمان‌های نظامی حساس‌تر و بحرانی‌تر از سازمان‌های دیگر باشد، بنابراین سازمان‌های نظامی در انتخاب فعالیت‌ها برای برون‌سپاری، تلاش می‌کنند دقت بیشتری در وظایف مرتبط با مسائل نظامی داشته باشند. در فرایند ارزیابی و انتخاب فعالیت‌ها برای برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی، فعالیت‌های محوری و شایستگی‌های اصلی سازمان؛ فعالیت‌هایی که موجب انتقال اطلاعات زیادی از سازمان شود، باعث حضور زیاد عوامل و کارکنان سازمان فروشنده در داخل سازمان گردد، موجب شود دارایی فکری سازمان در معرض سازمان فروشنده قرار گیرد، فعالیت‌هایی که در صورت برون‌سپاری، واپایش آنها برای سازمان مشکل باشد و فعالیت‌هایی که استانداردپذیری آنها پایین بوده و در نتیجه، ارزیابی عملکرد را دشوار سازد، باید از احتمال کمی برای برون‌سپاری برخوردار گردد.

پس از انتخاب فعالیت برای برون‌سپاری و تصمیم به برون‌سپاری، سازمان‌های نظامی برای کاهش مخاطره‌های برون‌سپاری در پی دو عنصر اعتبار و اعتماد هستند. اعتبار بر پایه رفتار گذشته و اعتماد بر پایه انتظارات از رفتار آینده استوار است. بنابراین در انتخاب تأمین‌کننده، این دو عامل از وزن بالایی برخوردار می‌گردند. همچنین

معیارهایی مانند نظام مدیریت تأمین‌کننده، سامانه‌های اطلاعاتی، برقراری روابط طولانی، انعطاف‌پذیری، راهبرد و فرهنگ سازمانی باید در انتخاب تأمین‌کننده موردنظر قرار گیرد. همچنین توصیه می‌گردد هر چه فعالیت برون‌سپاری شده به فعالیت‌های ذاتی سازمان‌های نظامی نزدیک‌تر باشد، از تأمین‌کنندگان پیش‌تاز با وجود هزینه بالاتر، به دلیل اعتبار و قابلیت اطمینان بالاتر این دسته از تأمین‌کنندگان، استفاده گردد.

پس از انتخاب تأمین‌کننده، در مرحله عقد قرارداد، از آنجا که به‌طور معمول در کارایی قراردادهای رسمی محدودیت‌هایی وجود دارد، سازمان‌های نظامی بیشتر به دنبال ایجاد قراردادهای رابطه‌ای با تأمین‌کننده هستند. در تعامل بین تأمین‌کننده و مشتری نظامی، که در برگیرنده ارتباطات بلندمدت بوده و اعتبار و اعتماد از اهمیت برخوردار است، قرارداد رابطه‌ای می‌تواند جایگزینی برای قرارداد رسمی باشد. قراردادهای رابطه‌ای سازوکارهای غیررسمی که در دنیای واقعی در ارتباط با نقص‌های قراردادهای رسمی به کار برده می‌شود را منعکس کرده و بر طبیعت پویای ارتباطات در برون‌سپاری تأکید می‌کند. این اعتقاد وجود دارد که استفاده از قرارداد رابطه‌ای، گستره کارکردهایی که می‌تواند به‌طور کارا برون‌سپاری شود را افزایش می‌دهد، البته این امر نیاز به قرارداد رسمی را منتفی نمی‌سازد و تلفیقی از قراردادهای رسمی و رابطه‌ای مورد نیاز است.

پس از عقد قرارداد، سازمان در سه مرحله «آغاز طرح از سوی مشتری بلافاصله پس از امضای قرارداد»، «انتقال طرح و اداره رابطه جاری انتقال» و «مدیریت منابع» را انجام می‌دهد.

پس از اجرای برون‌سپاری و انتقال فعالیت به تأمین‌کننده، الگوی واپایشی مناسب برای فرایند برون‌سپاری سازمان نظامی، الگوی واپایش بر مبنای اعتماد است. در اینجا اعتماد به‌عنوان مهم‌ترین عامل واپایش است. واپایش اجتماعی نیز به‌عنوان یک ابزار واپایشی در این الگوست. سامانه حسابداری کتاب باز نیز شیوه‌ای برای نظارت و

و‌اپایش بر فرایند برون‌سپاری است. این سامانه، اجازه‌ و‌اپایش هزینه‌ها، کیفیت و‌ زمان سازمان تأمین‌کننده را برای برون‌سپارنده مهیا می‌سازد.

در ادامه پیشنهادهایی در زمینه برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی ارائه می‌گردد:

(۱) از آنجا که برون‌سپاری یک تصمیم‌گیری راهبردی بوده و تأثیرهای بنیادی بر سازمان دارد، توصیه می‌شود فرایند برون‌سپاری از سوی افراد متخصص انجام شده و از مشورت با مشاوران تخصصی مانند مشاوران مالی، حقوقی و پیمانکاری و... استفاده گردد.

(۲) پیشنهاد می‌شود سازمان‌های نظامی، مانند دیگر سازمان‌ها در دنیای امروز برون‌سپاری فعالیت‌های غیرذاتی خود را به‌عنوان بخشی از راهبرد خود در نظر گیرند. این راهبرد باعث تمرکز بیشتر سازمان نظامی بر فعالیت‌های محوری و اصلی آنها می‌گردد.

(۳) پیشنهاد می‌شود فرایند برون‌سپاری در امور مربوط به وظایف ذاتی سازمان‌های نظامی مورد بررسی دقیق‌تر قرار گرفته و از تجربه سایر کشورها در برون‌سپاری وظایف نظامی نیز استفاده شود.

(۴) در مرحله انتخاب فعالیت‌ها برای برون‌سپاری، توصیه می‌شود هر دو وجه قابلیت ذاتی فعالیت‌ها و مزایا و معایب هر کدام در نظر گرفته شود. به این معنی که پس از تحلیل مناسب بودن ذاتی فعالیت برای برون‌سپاری، در صورتی که فعالیت به‌طور ذاتی قابلیت برون‌سپاری را داشت، تحلیل در مورد مزایا و معایب آن انجام پذیرد و در صورتی که فعالیت از نظر مزایا و معایب برون‌سپاری نیز در موقعیت خوبی قرار داشت، اقدام به برون‌سپاری گردد.

(۵) سازمان‌های نظامی باید احتیاط بیشتری نسبت به سازمان‌های دیگر در فرایند برون‌سپاری داشته و با در نظر گرفتن ملاحظه‌های مطرح شده در این مقاله و بررسی

تجربه برون‌سپاری سازمان‌های دیگر و سازمان‌های نظامی مشابه در داخل و خارج کشور به برون‌سپاری اقدام کنند.

(۶) مناسب‌تر است فرایند برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی به شکل تدریجی و آزمایشی و در ابتدا در حوزه امور خدماتی، پشتیبانی و رفاهی انجام شده و سپس توسعه و تعمیم یابد.

(۷) در مرحله انتخاب تأمین‌کننده، پیشنهاد می‌شود از تصمیم‌گیری فقط بر مبنای شاخص هزینه خودداری شده و مجموعه‌ای از عوامل شامل اعتماد، اعتبار، روابط بلندمدت، کیفیت، انعطاف‌پذیری، تعهد و ... مورد توجه قرار گیرد.

(۸) در مرحله مذاکره، باید تأمین‌کننده را از شرایط، ویژگی‌ها و مطالبات سازمان نظامی برون‌سپارنده آگاه کرده و تأمین‌کننده‌ای که می‌تواند با شرایط خاص سازمان سازگاری داشته باشد، انتخاب گردد.

(۹) پیشنهاد می‌شود در هنگام عقد قرارداد، از هر دو نوع قرارداد رسمی و رابطه‌ای استفاده شده و مشکل‌هایی که در هر یک وجود دارد با دیگری پوشش داده شود.

(۱۰) پس از انتقال فعالیت‌ها، سامانه‌های ارزیابی عملکرد که در برگیرنده شاخص‌های کلیدی و اپایش عملکرد باشد، فعال شده و ارزیابی مستمر از تأمین‌کننده و وضعیت فعالیت برون‌سپاری شده انجام شود.

(۱۱) نظام‌های واپایش، به‌ویژه واپایش بر مبنای اعتماد، تدوین و اجرا شده و در صورت وجود هر مشکلی، بدون درنگ به آن رسیدگی شده تا از تجمع مشکلات و پیچیده‌تر شدن مسئله برون‌سپاری جلوگیری گردد.

(۱۲) از آنجا که کارکنان داخلی حس خوبی به برون‌سپاری نداشته و اجرای آن می‌تواند موجب بروز پدیده «مقاومت در برابر تغییر» و تضعیف روحیه و تغییر در فعالیت‌های آنها گردد، برنامه‌های ویژه‌ای برای مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده

و به عواملی مانند توجه کارکنان، مشارکت دادن آنها در فرایند تصمیم‌گیری در مراحل مختلف الگوی پیشنهادی، توجه شود.

Archive of SID



## منابع و مآخذ

### ۱. منابع فارسی

۱. اشرفزاده، فرزاد (۱۳۸۴)، مدل تصمیم‌گیری برون‌سپاری خدمات، *فصلنامه مطالعات مدیریت*، شماره ۴۶.
۲. اکبری، محمدرضا و پریسا زمانی، مریم (۱۳۸۳)، الگوهای کنترل فرایند برون‌سپاری در یک زنجیره تأمین، ارائه شده در: *اولین کنفرانس ملی لجستیک در زنجیره تأمین*.
۳. الوانی، سیدمهدی و اشرفزاده، فرزاد (۱۳۸۷)، *مدیریت برون‌سپاری*، تهران، نشر مبتکران.
۴. تورانی، سوگند و ملکی، محمدرضا و قدوسی مقدم، سارا و گوهری، محمدرضا (۱۳۸۸)، مقایسه کارایی و اثربخشی داروخانه مرکز آموزشی درمانی فیروزگر پیش و پس از برون‌سپاری، *نشریه مدیریت سلامت*.
۵. حجاجی، محمود و جهانفر، رضا (۱۳۹۱)، برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی، الزام، تهدید یا فرصت؟، وب‌گاه اطلاع‌رسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران، قابل دسترسی در [www.aja.ir](http://www.aja.ir) (آخرین بازدید در ۱۳۹۱).
۶. خاتمی فیروزآبادی، علی و بامداد صوفی، جهانیار و طاهری، فاطمه و صالحی، مجتبی (۱۳۸۸)، ارائه سیستم پشتیبان تصمیم در رابطه با انتخاب و ارزیابی تأمین‌کننده با استفاده از روش UTA، *مجله مدیریت توسعه و تحول*.
۷. خداوردی، روح‌اله و زهره بجنوردی، احسان (۱۳۸۹)، راهبرد برون‌سپاری، فواید، مشکلات و چالش‌ها، *فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد*، شماره ۲۵.
۸. دارابی، ماهان و سعیدی، محمدسعید (۱۳۸۷)، طراحی یک مدل تلفیقی برای ارزیابی عملکرد تأمین‌کنندگان و تخصیص سفارش‌ها با استفاده از مدل‌های تحلیل پوششی داده‌ها و برنامه‌ریزی چند هدفه، *ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته*.
۹. رزمی، جعفر و ربانی، مسعود و رضایی، کامران و کرباسیان، سعید (۱۳۸۳)، ارائه یک مدل پشتیبانی تصمیم‌گیری جهت برنامه‌ریزی، ارزیابی و انتخاب تأمین‌کنندگان، *نشریه دانشکده فنی دانشگاه تهران*.
۱۰. سیدجوادین، سیدرضا و حسنگلی پور، طهمورث و پورولی، بهروز (۱۳۹۰)، *فرایند برون‌سپاری*، تهران، نشر نگاه دانش نوین.
۱۱. شرفی ماسوله، آرش (۱۳۸۸)، انتخاب و ارزیابی تأمین‌کنندگان با استفاده از روش تصمیم‌گیری چند معیاره، *ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته*.
۱۲. عیساوی، حسین و بیطرف، احمد و مردانی کرمانی، ابراهیم (۱۳۸۹)، برون‌سپاری راهبردی موثر برای اصلاح و بهبود الگوی مصرف در آماد و پشتیبانی نیروهای مسلح، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، شماره ۲۹.

۱۳. کردزاده، نیما (۱۳۸۸)، تعیین جهت‌گیری استراتژیک در برون‌سپاری فرایندهای IT صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی، مورد کاوی: بانک کارآفرین، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی شریف.
۱۴. محمودی میمند، محمد و رحمانی، زین‌العابدین و بصیرت‌نیا، مهدی (۱۳۸۹)، بررسی اثر استفاده از استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری صنعت بانکداری، مطالعه موردی شعب بانک اقتصاد، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشگاه علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سنج.
۱۵. مشکی، اصغر (۱۳۷۷)، مدیریت لجستیک، بایدها و نبایدها، مجله کنترلر، سال دوم، شماره ۵ و ۶.
۱۶. مصطفوی، سیدمحمود (۱۳۸۳)، برون‌سپاری در راستای ایجاد هماهنگی بین تکنولوژی، استراتژی و ساختار، ارائه شده در: نهمین کنفرانس شبکه‌های توزیع نیروی برق.

## ۲. منابع انگلیسی

1. Belcourt, Monica (2006), Outsourcing — The Benefits and the Risks, *Human Resource Management Review*, 16.
2. Caiyun, G. & Zhiqiang, L. & Bing, L. (2008), Research on Human Resource Management Outsourcing, *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 4th International Conference*.
3. Choy, K. L. & Lee, W. B. & Lo, V. (2004), Development of a Case Based Intelligent Supplier Relationship Management System-linking Supplier Rating System and Product Coding System, *Supply Chain Management*, 9.
4. Fredland, Eric J. (2004), Outsourcing Military Force: A Transactions Cost Perspective on The Role of Military Companies, *Defence And Peace Economics*.
5. Freeman & Skons, E. (2008), The Private Military Services Industry, *Sipri Insights on Peace and Security*.
6. Gphreys, P. K. & Wong, Y. K. & Chan, F. T. (2003), Integrating Environmental Criteria into the Supplier Selection Process, *Journal of Materials Processing Technology*, 138.
7. Hartley, Keith (2002), *Military Outsourcing: Uk Experience*, Director Centre for Defence Economics University of York.
8. Hauser, T. (2011), *Insourcing and Outsourcing for U.S. Department of Defense IT Projects: A Model, The Industrial College of the Armed Forces*, Washington, National Defense University.
9. Hongyan, I. & Meissner, J. (2007), *Improving Quality in Business Process Outsourcing through Technology*, Department of Management Science, Lancaster University Management School.
10. Lin, C. & Chow, W. S. & Madu, C. N. & Kuei, C. H. & Yu, P. P. (2005), A Structural Equation Model of Supply Chain Quality Management and Organizational Performance, *International Journal of Production Economics*, 96.

11. Lock, L. (2006), *Is Military Outsourcing out of Control?*, USAWC Strategy Research Project, U.S. Army War College, Carlisle Barracks, Pennsylvania, U.S..
12. MacDonald, Peter (2010), *Economics of Military Outsourcing*, Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, The University of York, Department of Economics.
13. Parker, D & K. Hartley (2003), Transaction Costs, Relational Contracting and Public Private Partnerships: a Case Study of UK Defence, *Journal of Purchasing & Supply Management*.
14. Prvyzyan, K. & Naieri, F. (2006), *Strategic Outsourcing and Investment Risk in the Value Chain*, The Second National Conference on Sustainable Investment Risk National Conference Center, Tehran University.
15. Rochester, Janet H. (1995), *Advantages and Disadvantages of Outsourcing*, Lockheed Martin Government Electronic Systems.
16. Rodriguez, T.F.E. & Robaina V.P.(2004), Outsourcing and its Impact on Operational Objectives and Performance: a Study of Hotels in the Canary Islands, *International Journal of Hospitality Management*.
17. Tien, H.W (2008), A Model of Military Supply Outsourcing Success: a client/vendor Relationship Perspective, Department of Aircraft Engineering, Air Force Institute of Technology, *Chaoyang Business Management Reviews*.
18. Zhu, Yong-yue & Ma Zhi-qiang (2008), *Grey-fuzzy Evaluation of the Cooperation Effects Between Human Resources Management Outsourcing Enterprises and Their Outsourcing Service Providers*, Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 4th International Conference.

۳. وب‌گاه‌ها

1. www.commercedatabase.com
2. www.etc.com
3. www.levi9.com
4. www.roseindia.net