

ارائه مدل موثر برای اجرای اقتصاد مقاومتی در نیروهای مسلح

(مطالعه موردی: برونسپاری در آمادوپشتیبانی)

محمدعلی ریاضی^۱

علیرضا نجاتی منفرد^۲

چکیده:

در سالهای اخیر با شدت یافتن تحریم‌های یک جانبه و غیرانسانی، واژه جدید "اقتصاد مقاومتی" برای اولین بار توسط امام خامنه‌ای مدظله‌العالی به ادبیات اقتصادی کشور اضافه شد ایشان از دولتمردان می‌خواهند که سیاستهای اقتصاد مقاومتی را اجرا نمایند و می‌فرمایند: "دولت باید بسته سیاستهای اقتصادی خود را با سیاستهای اقتصاد مقاومتی تطبیق دهد و مواردی را که غیرمنطبق با این سیاستها است، حذف کند"^۳. به همین انگیزه وضعیت اقتصاد کشور توسط اندیشمندان حوزه اقتصاد مورد موشکافی قرار گرفته که یکی از این حوزه‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی اقتصاد مقاومتی بوده است. در همین راستا و بواسطه وجود عوامل دیگری همچون افزایش فشارهای بین‌المللی و تحریمها، عدم اطمینان به آینده و... سبب شده تا سازمانها در نحوه مدیریت خود تجدید نظر کرده و برای استفاده بهتر از منابع موجود، به راهکارهای جدید از جمله "برونسپاری" روی آورند. بر همین اساس، راهکار برونسپاری به عنوان ابزاری کارآمد توسط بسیاری از سازمانها بویژه سازمانهای نظامی و دفاعی داخل و خارج کشور بکار گرفته شده که یکی از آنها، بخش آمادوپشتیبانی است. در این مقاله به بررسی تاثیر بکارگیری و ارائه الگوی برونسپاری در آمادوپشتیبانی سازمانهای نظامی با هدف اجرای سیاستهای اقتصاد مقاومتی ابلاغی مقام معظم رهبری پرداخته شده است.

کلمات کلیدی: اقتصاد مقاومتی، خصوصی سازی، برونسپاری، مصرف مدبرانه

۱- مقدمه:

هر کشوری که پرچم استکبار ستیزی را بر پا می‌کند با فشارها و تحریمهایی روبرو خواهد شد. بنابراین استکبار با عنایت به شرایط خاص ایران در دهه اول انقلاب اسلامی، "جنگ نظامی" در دهه دوم و سوم انقلاب، "جنگ فرهنگی و نرم" و پس از ناکامی، بالاخره در دهه چهارم انقلاب، "جنگ اقتصادی" را آغاز نمود. هدف جنگ اقتصادی، فلج کردن شریانهای اقتصادی کشور از طریق تحریم ناعادلانه صنایع مختلف و بستن راههای تعامل اقتصادی کشور با نظام اقتصاد جهانی است تا از این طریق حاکمیت کشور را به منظور تن دادن به خواسته‌های غیرمنطقی خود در تنگنا قرار دهند.

امروزه جمهوری اسلامی در حوزه‌های اقتصادی خود با مسائل یا مفاهیمی مواجه است که به هیچ عنوان تاکنون چه در عرصه تئوری پردازی و نظریه‌های علمی و چه در عرصه عمل و تجارب بشری مشابه و مابه‌ازای واقعی نداشته است. بنابراین خود انقلاب اسلامی مکلف به نوآوری و ابتکار و نظریه‌پردازی و الگوسازی در این عرصه‌های جدید اقتصادی است. هر کشوری که غلم استکبارستیزی را برپا کند، نیازمند چنین الگوهایی است. یکی از این مفاهیم، "اقتصاد مقاومتی" است.

اقتصاد مقاومتی به معنای پدید آمدن وضعیتی در یک اقتصاد است که در برابر موانع و مشکلات داخلی و خارجی پایداری نموده و به رشد و پیشرفت خود در جهت اهداف عالی‌اش ادامه دهد. عناصر اصلی یک اقتصاد مقاومتی را می‌توان با نگاهی به اهداف آن، نوع موانع و نیز الگوی حرکت شناسایی نمود [۱]. طبق تعریف دیگری، اقتصاد مقاومتی به معنی تشخیص حوزه‌های

فشار و متعاقباً تلاش برای کنترل و بی‌اثر کردن آن تاثیرها و در شرایط آرمانی تبدیل چنین فشارهایی به فرصت است. همچنین برای رسیدن به اقتصاد مقاومتی باید وابستگی‌های خارجی کاهش یابد و بر تولید داخلی کشور و تلاش برای خوداتکایی تاکید گردد.

برای مفهوم اقتصاد مقاومتی در همین مدت زمان کم، تعاریف متفاوتی ارائه شده که هر کدام از جنبه‌ای به این موضوع نگاه کرده اند. در این میان، تعریف جامع و کامل از اقتصاد مقاومتی را خود رهبر فرزانه انقلاب ارائه داده‌اند. تعریف ایشان از اقتصاد مقاومتی در دیدار با دانشجویان در مورخه ۱۳۹۱/۵/۱۶ به شرح زیر است:

"اقتصاد مقاومتی یعنی آن اقتصادی که در شرایط فشار، در شرایط تحریم، در شرایط دشمنی‌ها و خصومت‌های شدید می‌تواند تعیین کننده رشد و شکوفایی کشور باشد."

هر چند که محققان زیادی در مورد ارکان و الزامات اقتصاد مقاومتی به مطالعه و تحقیق پرداخته و عوامل متعددی را ذکر نموده‌اند، در این مقاله با توجه به تعریف ارائه شده از سوی معظم له و تحلیل آن، می‌توان ارکان اقتصاد مقاومتی را به شرح زیر بیان نمود:

۱-۱- استفاده از ظرفیتهای بومی و مردمی:

"بخش خصوصی را باید کمک کرد. اقتصاد مقاومتی شرایط و ارکانی دارد که یکی از بخشهایش تکیه به مردم است. همین سیاستهای اصل ۴۴ با تأکید و اهتمام و دقت و وسواس هرچه بیشتر باید دنبال شود؛ این جزو کارهای اساسی است. در بعضی از موارد، بخش خصوصی به خاطر کم‌توانی‌اش جلو نمی‌آید. خب، باید فکری بشود برای اینکه به بخش خصوصی توانبخشی بشود؛ حالا از طریق بانکهاست، از طریق قوانین لازم و مقررات لازم است؛ از هر طریقی که لازم است، کاری کنید که بخش خصوصی، بخش مردمی، فعال شود. اقتصاد مقاومتی معنایش این است که یک اقتصادی داشته باشیم که هم روند رو به رشد اقتصادی در کشور محفوظ بماند، هم آسیب‌پذیری‌اش کاهش پیدا کند. یعنی وضع اقتصادی کشور و نظام اقتصادی جوری باشد که در مقابل ترفندهای دشمنان که همیشگی و به شکلهای مختلف خواهد بود، کمتر آسیب ببیند و اختلال پیدا کند. یکی از شرایطش، استفاده از همه ظرفیتهای دولتی و مردمی است؛ هم از فکرها و اندیشه‌ها و راهکارهایی که صاحب‌نظران می‌دهند استفاده کنید، هم از سرمایه‌ها استفاده شود. به مردم هم باید واقعاً میدان داده شود"^۱.

یکی از نکات مهم در اقتصاد مقاومتی، افزایش بهره‌وری در تمامی حوزه‌ها است؛ زیرا در در دنیای کنونی کوشش‌های اقتصادی انسان همیشه و همواره معطوف بر آن بوده است که حداکثر نتیجه را از حداقل تلاش‌ها و امکانات بدست آورد. این تمایل را می‌توان اشتیاق وصول به بهره‌وری افزون‌تر نام نهاد. جمیع اختراعات و ابداعات بشر از ابتدایی‌ترین ابزار کار در اعصار بدوی گرفته تا پیچیده‌ترین و بغرنج‌ترین تجهیزات مکانیکی و الکترونیکی زمان حاضر، متأثر از همین تمایل و اشتیاق می‌باشد. هر انسان عاقل و خردمندی می‌خواهد بهترین کار را انجام دهد و بهترین بهره را حاصل نماید.

رهبر معظم انقلاب اسلامی اهمیت بهره‌وری را به خوبی ترسیم کرده و می‌فرمایند: "اسراف در اموال و در اقتصاد این است که انسان مال را مصرف کند، بدون اینکه این مصرف، اثر و کارایی داشته باشد. مصرف بیهوده و مصرف هرز، در حقیقت هدر دادن مال است" و این همان انجام کار درست به روش درست است که همان تعریف بهره‌وری است. در جای دیگر می‌فرمایند: "مردم عزیزمان توجه داشته باشند که صرفه‌جویی به معنای مصرف نکردن نیست؛ صرفه‌جویی به معنای درست مصرف کردن، بجا مصرف کردن، ضایع نکردن مال، مصرف را کارآمد و ثمربخش کردن است"^[۲].

۱-۲- تقویت بخش خصوصی:

۱- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار رئیس‌جمهوری و اعضای هیئت دولت مورخ ۱۳۹۱/۶/۲

مقام معظم رهبری در خصوص تقویت بخش خصوصی فرموده‌اند: "بخش خصوصی را باید کمک کرد... کاری کنید که بخش خصوصی، بخش مردمی، فعال شود... یعنی وضع اقتصادی کشور و نظام اقتصادی جوری باشد که در مقابل ترفندهای دشمنان که همیشگی و به شکل‌های مختلف خواهد بود، کمتر آسیب ببیند و اختلال پیدا کند. یکی از شرایطش، استفاده از همه ظرفیتهای دولتی و مردمی است؛ هم از فکرها و اندیشه‌ها و راهکارهایی که صاحب‌نظران می‌دهند، استفاده کنید، هم از سرمایه‌ها استفاده شود. به مردم هم باید واقعاً میدان داده شود... حمایت از تولید ملی، آن بخش درونزای اقتصاد ماست و به این بایستی تکیه کرد. واحدهای کوچک و متوسط را فعال کنید...^۱ خصوصی‌سازی را می‌توان تلاشی در جهت پررنگتر کردن نقش بازار در مقابل تصمیم‌های دولت به عنوان کارگزار اقتصادی دانست. در واقع مفهوم خصوصی‌سازی، گسترده‌تر از تغییر صرف مالکیت بنگاه‌ها است. باید توجه داشت که با ایجاد فضای رقابتی می‌توان بخش خصوصی را تحت فشار قرار داد. بخش خصوصی برای استمرار بقای فعالیت خود مجبور به ارتقای سطح و کیفیت فعالیت و کاهش هزینه است؛ بنابراین، حضور پررنگتر بخش خصوصی به نفع اقتصاد ملی است [۳].

با توجه به همین نکته اساسی است که حضور فعال بخش خصوصی در فعالیتهای اقتصادی، می‌تواند ایجاد کننده مسیری مطلوب برای حرکت باشد. بر همین مبنا نیز در کشور ما مسئولان به اجرا و عملیاتی کردن اصل ۴۴ قانون اساسی توجهی جدی کرده‌اند. در بندی از این اصل، بر ورود بخش خصوصی به تکاپوهای اقتصادی تاکید می‌شود که این موضوع، زمینه‌ساز ساختارهای مناسب، برای مشارکت شهروندان در توسعه اقتصادی است [۴]. تقویت بخش خصوصی و سپردن بخشی از مسئولیتهای دولت به بخش خصوصی نیز یکی از راهکارهای مردمی کردن اقتصاد است. از آنجا که بیشتر تحریم‌ها و تهدیدها مربوط به حوزه‌های دولتی و حاکمیتی نظام است، مشارکت بیشتر بخش خصوصی در عرصه‌های اقتصادی امکان کم کردن آثار منفی تحریم‌ها را فراهم می‌سازد. البته جمع‌بندی عملکرد خصوصی‌سازی در کشورهای مختلف جهان که تجربه نه چندان موفق در این امر داشته‌اند، پیامدهای نامطلوبی را در بر داشته است؛ زیرا آنها این اصل را که خصوصی‌سازی به خودی خود یک هدف نیست، بلکه تنها ابزاری برای رسیدن به یک هدف است را از یاد برده‌اند [۳].

۳-۱- حمایت از تولیدات داخلی و ملی:

"یک رکن دیگر اقتصاد مقاومتی، حمایت از تولید ملی است. صنعت و کشاورزی. خب، آمارهایی که آقایان می‌دهند، آمارهای خوبی است؛ لیکن از آن طرف هم از داخل دولت، خود مسئولین به ما می‌گویند که بعضی کارخانه‌ها دچار مشکلند، اختلال دارند، در بعضی جاها تعطیلی صنایع وجود دارد؛ خب، باید این را علاج کرد. اینها طبعاً ایجاد اشکال می‌کند. حمایت از تولید ملی، آن بخش درونزای اقتصاد ماست و به این بایستی تکیه کرد. واحدهای کوچک و متوسط را فعال کنید. البته خوشبختانه واحدهای بزرگ فعالند، خوبند و سوددهی‌شان هم خوب است، کارشان هم خوب است، اشتغالشان هم خوب است؛ عمده واحدهای بزرگ وضعشان اینجور است. لیکن باید به فکر واحدهای متوسط و کوچک باشید؛ اینها خیلی مهم است، اینها در زندگی مردم تأثیرات مستقیم دارد"^۲.

معظم له در جایی دیگر می‌فرمایند: "به مسئولین دولت عرض می‌کنم اقتصاد مقاومتی را جدی بگیرید. این جور نباشد که به زبان بگوییم، در عمل کُند حرکت نکنیم. در اقتصاد مقاومتی تکیه بر تولید داخلی است، بر استحکام بنیه درونی اقتصاد است. رونق اقتصادی هم این است؛ رونق اقتصادی با تولید حاصل می‌شود، با فعال کردن ظرفیتهای درونی کشور حاصل می‌شود، نه با چیز دیگر"^۳.

۱ - بیانات در دیدار رئیس‌جمهوری و اعضای هیئت دولت ۱۳۹۱/۰۶/۰۲

۲- همان

۳- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولان ۱۳۹۳/۴/۱۶

"باید از فعالیتهای این مجموعه و مجموعه‌های مشابه پشتیبانی بشود. یکی از پشتیبانی‌ها اینست که دستگاه‌های دولتی خودشان را موظف کنند که برای محصول این مجموعه‌ها رقیب خارجی نتراشند؛ یکی از بخشهای اقتصاد مقاومتی که ما گفتیم، اینست. ستون فقرات اقتصاد مقاومتی، تولید داخلی است. تولید داخلی اگر بخواهد رونق پیدا بکند یقیناً باید، هم به آن کمک تزریق بشود، هم از چیزهایی که مانع رشد آنست جلوگیری بشود، هم برای محصولات، بازار به‌وجود بیاید، هم واردات محصولات مشابه به یک نحوی کنترل بشود - کلمه ممنوع را به کار نمی‌برم - و با محاسبه مورد مراقبت دقیق قرار بگیرد، هم در قراردادهای خارجی‌ای که این مجموعه و امثال این مجموعه دارند، دولت کمک بکند. گفتیم اقتصاد ما درون‌زا و برون‌گرا است؛ ما از درون باید رشد کنیم و بجوشیم و افزایش پیدا کنیم، اما بایستی نگاه به بیرون داشته باشیم؛ بازارهای جهانی متعلق به ماست، باید بتوانیم با همت خود و با ابتکار خود، در این بازارها حضور پیدا کنیم".^۱

۴-۱- مدیریت بر مصرف:

"یک مسئله مهم دیگر در اقتصاد مقاومتی، مدیریت مصرف است. این قضیه اسراف و زیاده‌روی، قضیه مهمی در کشور است. خب، حالا چگونه باید جلوی اسراف را گرفت؟ فرهنگ‌سازی هم لازم است، اقدام عملی هم لازم است. فرهنگ‌سازی‌اش بیشتر به عهده رسانه‌هاست. باید فرهنگ‌سازی کنید. ما یک ملت مسلمان علاقه‌مند به مفاهیم اسلامی هستیم، اینقدر در اسلام اسراف منع شده و ما متأسفانه در زندگی‌مان اهل اسرافیم. بخش عملیاتی‌اش هم به نظر من از خود دولت باید آغاز شود. دولت خودش یک مصرف‌کننده بسیار بزرگی است. حقیقتاً در کار مصرف، صرفه‌جویی کنید. صرفه‌جویی، چیز بسیار لازم و مهمی است. به مصرف تولیدات داخلی هم اهمیت بدهید. در دستگاه شما، در وزارتخانه شما، اگر کار جدیدی انجام می‌گیرد، اگر چیز جدیدی خریده می‌شود، اگر همین اقلام روزمره‌ای که مورد نیاز وزارتخانه است، تهیه می‌شود، سعی کنید همه‌اش از داخل باشد؛ اصرار بر این داشته باشید؛ خود این، یک قلم خیلی بزرگی می‌شود. اصلاً ممنوع کنید و بگوئید هیچ کس حق ندارد در این وزارتخانه جنس خارجی مصرف کند. به نظر من اینها می‌تواند کمک کند".^۲

مقام معظم رهبری در جای دیگری می‌فرمایند: "مسئله مدیریت مصرف، یکی از ارکان اقتصاد مقاومتی است؛ یعنی مصرف متعادل و پرهیز از اسراف و تبذیر. هم دستگاه‌های دولتی، هم دستگاه‌های غیر دولتی، هم آحاد مردم و خانواده‌ها باید به این مسئله توجه کنند؛ که این واقعاً جهاد است. امروز پرهیز از اسراف و ملاحظه تعادل در مصرف، بلاشک در مقابل دشمن یک حرکت جهادی است؛ انسان می‌تواند ادعا کند که این، اجر جهاد فی سبیل‌الله را دارد. یک بُعد دیگر این مسئله تعادل در مصرف و مدیریت مصرف، اینست که ما از تولید داخلی استفاده کنیم".^۳

یکی دیگر از نقاط تهدیدزای اقتصاد ایران مدیریت مصرف است. این موضوع، از یک سو، مربوط به تعادل و عدم اسراف در مصرف و از سوی دیگر، مرتبط با اهمیت مصرف تولیدات داخلی از سوی مصرف‌کننده داخلی است. بنابراین یکی دیگر از مؤلفه‌های اقتصاد مقاومتی، موضوع مدیریت مصرف است. تاکید مقام معظم رهبری بر مدیریت مدبرانه و عاقلانه منابع توسط دولت و همه متولیان این موضوع، نشان‌دهنده اهمیت و جایگاه راهبردی این عنصر اساسی است. ارائه الگوی صحیح مصرف به معنای ارائه الگوی مدیریت و نظارت بر سرمایه‌ها و منابع ملی و توزیع آن نیز هست. بنابراین لازم است با تهیه قوانین و بکارگیری درست آن، از هرگونه سوء مدیریت جلوگیری کنیم.

۱ - بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با کارگران گروه مپنا ۱۳۹۳/۲/۱۰

۲ - بیانات مقام معظم رهبری در دیدار رئیس‌جمهوری و اعضای هیئت دولت ۱۳۹۱/۶/۲

۳ - بیانات مقام معظم رهبری در دیدار کارگزاران نظام ۱۳۹۱/۵/۳

بدیهی است که منابع و ذخایر هر کشور، جزو ثروت‌های آن کشور به شمار می‌آیند بطوریکه اگر کشوری به مصرف غیراصولی منابع و امکانات خود بی‌تفاوت باشد، در واقع نسبت به دارایی‌ها و ثروتش بی‌تفاوت 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 در جهت مصرف بی‌رویه و غیراصولی در سطح کشور هزینه خواهند شد که ضرورت بازنگری در فرهنگ و الگوهای مصرف منابع را بیش از پیش نمایان می‌سازد[۵].

نیروهای مسلح ج.ا. ایران نیز در همین راستا نیازمند اصلاح و بهبود فرهنگ و الگوهای مصرف در استفاده و بکارگیری منابع 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 استفاده مدبرانه منابع در هر زمینه‌ای از جمله امور دفاعی مستلزم لحاظ نمودن محدودیت‌ها و قیود فراوری تصمیم‌گیرندگان است و هیچ تصمیمی بدون در نظر گرفتن امکانات و منابع در دسترس؛ واقعی، منطقی و عملی نخواهد بود[۶].

با توجه به ارکان مورد اشاره در متن فوق، می‌توان بیان نمود که تمرکز این ارکان بر درونزایی اقتصاد بوده و عمده تأکید آنها بر تقویت اقتصاد داخلی از طریق تشویق اصلاح الگوی مصرف، بومی سازی منابع تامین و حمایت از تولیدات داخلی است. اگر توان تولید داخلی در ابعاد فناوری، نیروی انسانی، منابع تولید و... را به همراه تولیدات و محصولات آن بطور کلی از منابع بومی کشور محسوب نماییم، می‌توان در یک کلام، مدیریت بر ارکان فوق‌الذکر را "مصرف مدبرانه منابع" نامید.

۲- مصرف مدبرانه منابع و ضرورت آن:

هیچ کشوری وجود ندارد که با محدودیت منابع مواجه نباشد. از اینرو توجه به فرهنگ حاکم بر جامعه می‌تواند به تخصیص بهینه منابع و نحوه بکارگیری آنها کمک نماید بطوریکه با اولویت‌بندی و تشخیص میزان اهمیت هر یک از نیازمندیها، زمینه لازم را برای استفاده منطقی از امکانات، تجهیزات و نیروی انسانی (چه در مسیر تولید و چه در مسیر مصرف) فراهم آورد. مصرف مدبرانه منابع، یعنی تغییر در مکانیزم استفاده از منابع بشرطی که این تغییر به سمت بهبود صورت گیرد. اگر وضعیت جامعه بگونه‌ای باشد که افراد را به سمت مصرف و اسراف هرچه بیشتر در ابعاد مختلف سوق دهد، بخش اعظم منابع جامعه و کشور به هدر خواهد رفت 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 بدلیل خروج ارز از کشور بواسطه تامین نیازهای وارداتی، وابستگی را تشدید خواهد نمود.

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

۳- ضرورت مصرف مدبرانه منابع در آمادوپشتیبانی ن.م.:

تصمیم‌گیری در عرصه‌های دفاعی، مسئله‌ای سیاسی است؛ اما تحلیل اقتصادی، شرط لازم برای اعتبار بخشیدن عملی به آن است. این موضوع، بویژه در آمادوپشتیبانی 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. تجارب گذشته نشان می‌دهد که نیروهای مسلح به دلیل مسئولیتهای خاص خود و نیاز به حفظ اشرافیت اطلاعاتی بر حوزه‌های ماموریتی خویش، از پیشروترین نهادها در عرصه‌های مختلف علمی، فناوری، تجهیزاتی و... بوده‌اند. بطور 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 مقابل رقبا 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 برای کسب برتری در این عرصه، نیازمند برخورداری از علوم، فنون و تجهیزات برترساز می‌باشند. عبارت دیگر، اغلب ابداعات و نوآوریها در بدو امر، در خدمت نیروهای مسلح بوده و سپس به سایر سازمانها و بخشهای غیرنظامی تعمیم یافته‌اند [۷]. یکی از اجزای نیروهای مسلح هر کشوری، بخش آمادوپشتیبانی است که حجم عمده‌ای از منابع، تجهیزات و امکانات را بصورت سالانه تامین نموده و در اختیار خود دارد. از اینرو بکارگیری هر یک از راهکارهای مدیریتی و اجرایی بویژه در حوزه مصرف مدبرانه منابع می‌تواند تاثیر بسزایی در عملکرد آن داشته باشد.

از آنجا که بخش آمادوپشتیبانی نیروهای مسلح کشور، مدیریت تجهیزات و امکانات نیروهای مسلح از بدو ورود تا هنگام مصرف و بکارگیری و خروج را به‌عهده دارد؛ طراحی، پیاده‌سازی و اجرای راهکارهای مصرف مدبرانه منابع در هر یک از مراحل و اجزای آمادوپشتیبانی، می‌تواند اثرات مهمی را در کاهش هزینه‌ها داشته و در کنار این موضوع، استفاده بهینه از منابع انسانی در اختیار سازمان آمادوپشتیبانی نیز بهبود خواهد یافت.

از سوی دیگر، توجه به مصرف مدبرانه منابع در بخش آمادوپشتیبانی به معنی کاهش هزینه‌ها بدون توجه به میزان اهمیت فعالیت‌هایی که باید انجام شوند، نیست. اقتصادی بودن و مدبرانه مصرف کردن منابع به معنی به اجرا گذاشتن برنامه‌های معین، صرف‌نظر از هزینه نیز نیست. بلکه اقتصاد درباره تخصیص منابع (تولیدی و مصرفی) - انتخاب برنامه‌ها و تکنیک‌ها - به‌گونه‌ای عمل می‌کند که بیشترین بهره‌برداری از منابع در دسترس برای رسیدن به هدف صورت گیرد. مصرف مدبرانه منابع با این مفهوم، ممکن است بر هزینه‌های کمتر در زمینه برخی امور و هزینه‌های بیشتر در دیگر امور دلالت کند، بنابراین مصرف مدبرانه به معنی تلاش برای استفاده بهینه از جمیع منابع در دسترس در همه ابعاد آن است [۵].

۴- سابقه برونسپاری:

اگرچه کاربرد واژه برونسپاری^۱ سابقه زیادی ندارد، اما موضوع جدیدی نیست و در گذشته به کرات مورد استفاده قرار گرفته است. برونسپاری یک راهکار 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 این راهکار پیش رفته‌اند، بنابراین ارتباط و تاثیر برونسپاری بر دیگر فرآیندها از قبیل قوانین، روابط و... نیز مورد بررسی گسترده قرار گرفته است. اگر بخواهیم برونسپاری را تعریف نماییم می‌توان گفت "برونسپاری راهکاریست که در خلال آن کاری که قبلاً توسط شرکت/سازمان انجام می‌شده به یک شرکت/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 تابعه I.B.M به کار رفت؛ اما با اینحال، قبل از آنهم بسیاری از سازمانها، تمام فعالیتهای و فرآیندهای خود را خودشان انجام نمی‌دادند و برخی فعالیتهای و فرآیندهای خود را به پیمانکاران بیرونی محول می‌کردند. پس از این زمان، استفاده از برونسپاری به سرعت گسترش یافت و شرکتها و سازمانهای دولتی، خصوصی و حتی نظامی در مقوله‌های مختلف از قبیل تولید و خدمات از آن استفاده نمودند.

در سازمانهای نظامی نیز موضوع برونسپاری از سابقه‌ای نسبتاً طولانی برخوردار است. در خلال جنگ مکزیک در سال ۱۸۵۰، فرمانده تدارکات جنگ به میزان زیادی از خدمات پیمانکاران بیرون از ارتش، برای حمل‌ونقل استفاده نمود. یک دهه

1 Outsourcing

بعد از جنگ ویتنام بود که مفهوم برنامه‌ریزی برای استفاده از پیمانکاران در زمان جنگ شروع به شکل‌گیری نمود. این موضوع در حال حاضر تا به حدی پیشرفته که امروزه سازمانهای نظامی زیادی در موضوعات مختلف همانند ساخت‌وساز و خدمات مهندسی، حمل‌ونقل، نگهداری و تعمیرات، خدمات رفاهی و بهداشتی، تغذیه و... از توانمندیهای بخشهای خصوصی و مردمی استفاده می‌نمایند بطوریکه برخی فرماندهان و استراتژیستهای نظامی بر پشتیبانی و ارایه خدمات بخش شهری و خصوصی به نیروهای نظامی تاکید داشته و معتقدند که این بخش می‌تواند خدمات بسیاری را در طول جنگ به سربازان برساند [۸].

۵- ضرورت برونسپاری در سازمانهای آمادی:

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 پارادایم‌های سنتی را بطور ریشه‌ای متحول ساخته است. این فضای پر جنب و جوش و بی‌سکون، ایجاب می‌کند که سازمان‌های امروزی بویژه 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 آمادوپشتیبانی، بسیاری معتقدند قبل از آنکه جنگی شروع شود، نتیجه آن توسط افراد لجستیک مشخص می‌شود. بر این اساس ضرورت‌های عمده اتخاذ راهکار برونسپاری خصوصاً در موضوع آمادوپشتیبانی را می‌توان به صورت زیر بیان نمود:

- هزینه‌های بسیار سنگین روزآمد ماندن در مراحل فعالیت‌های زنجیره تامین و اکتساب بویژه فعالیتهای آمادوپشتیبانی از جمله حمل‌ونقل و...

- افزایش سرمایه‌گذاری در بکارگیری دانش فنی پیشرفته به لحاظ گران بودن، تنوع فنآوریها با کاربری یکسان و عدم اطمینان از تطابق بکارگیری فنآوریهای جدید با ویژگیها و فرهنگ سازمانی. این موضوع با توجه به مأموریت اصلی آمادوپشتیبانی سازمانهای نظامی که تامین و تدارک اقلام مورد نیاز را عهده‌دار می‌باشند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

- علاوه بر ریسکهای فوق در زمینه بکارگیری فنآوری؛ پیشرفت سریع و افزایش قابلیتهای فنآوریها، موجب شده تا بسیاری از سازمانها توانایی رقابت با فنآوریهای جدید را نداشته باشند که این امر باعث منسوخ شدن فنآوری بکار گرفته شده در سازمان می‌گردد. این موضوع نیز در آمادوپشتیبانی دارای اهمیت بسزایی بوده چرا که با ورود هر کالایی به سازمان، ساختارهای گاهاً عریض و طولیلی برای نگهداری، تعمیرات و... این اقلام بوجود می‌آید که با منسوخ شدن آنها بلااستفاده خواهد ماند. این معضل می‌تواند با برونسپاری فعالیتهایی نظیر نگهداری و تعمیرات و... رفع گردیده و از هدر رفتن منابع مالی سازمان تا حد زیادی جلوگیری نماید.

- از طرف دیگر، شرایط و نیازها دائماً در حال تغییر است که بی‌توجهی به این تغییرات و یا قصور در تحویل بموقع بویژه در سازمانهای نظامی ممکن است بسیار گران تمام شود. از اینرو سرمایه‌گذاری بر منابعی که مشابه آنها در بیرون سازمان وجود داشته و گاهاً از توانمندی بیشتری برخوردارند، منطقی به نظر نمی‌رسد.

- در نهایت از آنجا که یکی از وظایف سازمانهای نظامی در کشور، استفاده و ارتقای توان بخش خصوصی و بومی است، این سازمانها بایستی ضمن استقبال از محصولات و کالاهای تولید داخل، با کاهش حداکثری تصدی‌گری در اموری که مردم و بخشهای خصوصی توان رقابت در آنها را دارا می‌باشند، امور مربوطه را برونسپاری نمایند.

با توجه موارد مذکور و تمایل سازمانهای نظامی برای کاهش هزینه‌ها که منتج از رویکرد مصرف مدبرانه منابع بوده، باعث افزایش توان و چابکی همه بخشها از جمله آمادوپشتیبانی می‌گردد و آنها را مجبور به تخصیص کردن فعالیتهایشان نموده و ضرورت برونسپاری در فعالیتهای فرعی و غیرتخصصی زنجیره تامین و اکتساب بیش از گذشته احساس می‌شود. همچنین در راستای ایجاد تحول و حذف رده‌های غیرضرور بمنظور تسهیل در انجام ماموریت، ارائه خدمات بهینه، کوچک‌سازی، سبک‌سازی، چابک نمودن، ایجاد بسترهای حرفه‌ای، سرعت‌بخشی و کاهش هزینه‌های مالی و نیروی انسانی و تقویت بخش خصوصی و تولیدات داخلی (خدمات و محصولات)، آمادوپشتیبانی سازمانهای نظامی می‌توانند اقدام به برونسپاری برخی فعالیتهای خود نمایند.

برونسپاری برخی از فعالیتهای در سازمانهای نظامی که عموماً از حجمهای بالایی نیز برخوردارند؛ از یکسو باعث تحرک بازار داخلی و تقویت تولیدکنندگان داخلی، بومی‌سازی تولید و در نتیجه ارتقای اقتصاد داخلی گردیده و از سوی دیگر، بکارگیری نیروی انسانی سازمانهای نظامی در سایر امور اساسی را بدنبال خواهد داشت. در کل نیز این موضوع منجر به مصرف مدبرانه منابع تولیدی و مصرفی نیز خواهد گردید؛ چرا که از اتلاف و بیکاری نیرو و تجهیزات و امکانات بخش سازمان نظامی و بخش خصوصی جلوگیری خواهد نمود و از سوی دیگر از خروج ارز در راستای تامین کالاها ممانعت خواهد نمود [۸].

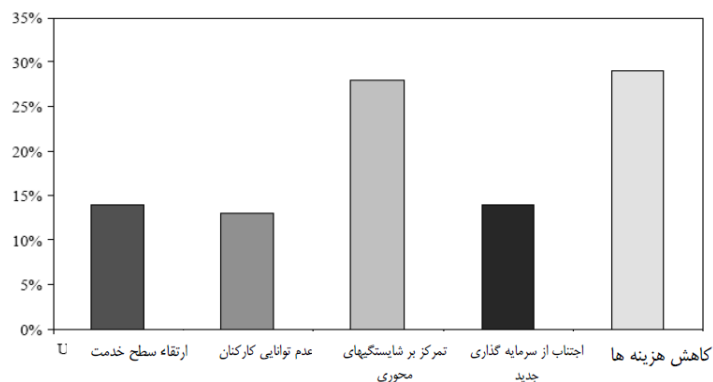
۶- تاثیر برونسپاری بر مصرف مدبرانه منابع در سازمانهای آمادی:

درباره استفاده از راهکار برونسپاری در زنجیره تامین و اکتساب، دلایل و علل مختلفی بیان شده است. تعجب‌آور نیست که سازمانهای مختلف، به علل متفاوت 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. علل استفاده سازمانها از این راهکار را می‌توان در دسته‌بندی زیر مورد بررسی قرار داد [۹]. بر اساس نمودار ارائه شده در شکل ۱، مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی مربوط به سازمانهایی است که با رویکردهای کاهش مصرف منابع مالی و استفاده بهینه از شایستگیها و ظرفیتهای موجود به این راهکار روی آورده‌اند و این خود نشان از حرکت خودآگاه یا ناخودآگاه به سمت مصرف مدبرانه منابع و امکانات موجود می‌باشد.

الف- منافع سازمانی: برخی سازمانها بدلائل سازمانی و ساختاری به برونسپاری روی می‌آورند. بعضی از این دلایل که بطور مستقیم بر مصرف مدبرانه منابع تاثیر گذارند، به شرح زیر می‌باشند:

- تمرکز بر فعالیتهای اصلی: برخی از سازمانها برونسپاری را به دید یک راهبرد می‌نگرند. این رویکرد، تمرکزشان را بر روی موضوعات کلیدی معطوف کرده و سایر امور را به سازمانهایی که به خوبی آنها را پشتیبانی می‌کنند، سپرده‌اند. این دلیل، یکی از اصلی‌ترین مواردیست که سازمانهای نظامی امروزی بویژه بخش آمادوپشتیبانی را به سمت برونسپاری برخی فعالیتهای غیر اصلی خود سوق داده است. در ادامه سازمانهای مربوطه توانسته‌اند منابع آزاد شده را در مسیر بهبود یافته سوق داده و استفاده بهینه از این منابع را تحقق بخشند.

- انعطاف‌پذیری: افزایش انعطاف‌پذیری برای مواجه شدن و پاسخگویی بهتر به تغییرات، شرایط آشوبگونه و غیر قابل پیش‌بینی، تقاضای محصولات و خدمات؛ از ملاحظات کلیدی اغلب سازمانها بویژه سازمانهای نظامی و بخش آمادوپشتیبانی بشمار می‌آید.



شکل ۱- دلایل حرکت به سمت برونسپاری [۸]

- بهبود عملکرد عملیاتی: عواملی همچون کیفیت بالاتر، افزایش بهره‌وری، زمان پیشبرد کوتاه‌تر، استفاده بهتر از تجهیزات، افزایش خروجیها و سود بیشتر از پیش‌رانه‌های برونسپاری در آمادوپشتیبانی سازمانهای نظامی کشور بوده است.

- بهبود مدیریت ریسک: سازمانهای نظامی می‌توانند از طریق استفاده از راهکار برونسپاری، ریسکهای موجود را تا اندازه زیادی کاهش داده و مدیریت نمایند.

ب- منافع مالی: اهداف مالی و هزینه‌ای نیز از انگیزاننده‌های موثر در روی آوردن برخی سازمانها به برونسپاری بوده که برخی از آنها در ذیل آمده است. این دلایل از آثار مستقیم برونسپاری بر مصرف مدبرانه منابع خصوصاً منابع مالی سازمان بویژه آمادوپشتیبانی سازمانهای نظامی بوده‌اند.

- کاهش هزینه: برونسپاری کالاها و خدمات، به سازمان اجازه می‌دهد تا از مزایایی همچون تجربه خبرگی تامین‌کننده و مزیت اقتصاد مقیاس استفاده کرده و در زمان کوتاه‌تر و با هزینه کمتر اقدام به تامین آنها نماید.

- ایجاد نقدینگی: با واگذاری داراییها به تامین‌کننده یا کاهش سرمایه‌گذاری در داراییها و آزادسازی منابع برای اهداف دیگر تحقق می‌یابد. بطور مثال انجام ماموریت پشتیبانی از سوی شرکتهای پیمانکار در فعالیتهای روتین و معمول آمادی، سبب کاهش هزینه‌ها و جلوگیری از سرمایه‌گذاریهای کلان جهت مدرنیزاسیون می‌گردد. نتایج تحقیقات بیان می‌کنند که در شرایط یکسان و مقایسه هزینه‌ها، پشتیبانی از سوی پیمانکاران به وضوح ارزانتر از استفاده از نیروهای داخلی می‌باشد. به بیان دیگر استفاده از پیمانکاران در فعالیتهای آمادی سبب کاهش هزینه می‌شود.

ج- منافع مرتبط با نیروی انسانی: برخی سازمانها نیز از بکارگیری برونسپاری در زنجیره تامین و اکتساب خود، بدنبال برخی اهداف 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، عمدتاً از دید سازمانها دارای اهمیت کمتری بوده و بالطبع توجه کمتری نیز بدان صورت گرفته 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 مصرف مدبرانه در بعد نیروی انسانی است که اصلاح و بهبود نحوه استفاده از تخصصها و توانمندیهای کارکنان موجود می‌تواند گام بسیار موثری در مصرف مدبرانه منابع باشد [۹].

۷- عوامل موفقیت اجرای راهکار برونسپاری در سازمانهای آمادی:

برای اثربخشی راهکار برونسپاری در آمادوپشتیبانی سازمانهای نظامی، انجام مجموعه‌ای از اقدامات اولیه، الزامی و اجتناب ناپذیر بوده که فراهم شدن بستری مناسب برای اجرای راهکار برونسپاری و در نهایت تحقق مصرف مدبرانه منابع را در پی خواهد داشت. اهم این اقدامات به شرح زیر می‌باشند [۸]:

- خواست و عزم قاطع: مهمترین عامل در راستای 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 تامین و اکتساب آمادوپشتیبانی نیروهای مسلح است. طبعاً هر حرکتی در سازمان که مدیر ارشد حامی و پشتیبان آن نباشد، حرکتی عبث و منجر به شکست خواهد بود و قاعدتاً هیچ یک از مدیران میانی یا عملیاتی سازمان، بدون جلب حمایت مدیریت ارشد، مجاز به برونسپاری فعالیتهای حیطه نظارت خود نخواهند بود.

- شورای راهبری: یکی از مهمترین اقدامات 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 مدیریت ارشد سازمان است، بصورت زیر بیان می‌شود:

- سیاست‌گذاری کلان در زمینه تعیین حدود برونسپاری
- تعیین سیاستها، راهبردها و چارچوبهای کلان تصمیم‌سازی در مقولات ارزیابی تامین‌کنندگان، مفاد قراردادهای شیوه‌های اتخاذ تصمیمات برونسپاری و سایر نکات مربوط
- تعیین اعضای کمیته اجرایی برونسپاری
- نظارت بر چگونگی اجرای برونسپاری و تعاملات با تامین‌کنندگان
- هدف‌گذاری: یکی از اقدامات اولیه و اساسی جهت بسترسازی اجرای برونسپاری اثربخش، هدف‌گذاری روشن است. هدف‌گذاری کلان در این ارتباط، توسط مدیریت ارشد و شفاف‌سازی این اهداف به صورت اهداف عملیاتی، توسط شورای راهبری انجام می‌شود. این اقدام می‌تواند با پاسخ به سئوالات زیر محقق شود:
 - با اجرای برونسپاری، چه مسائلی از سازمان حل می‌شود؟
 - به طور روشن و معین، برای اجرای برونسپاری در سازمان چه ضرورتها و دلایلی وجود دارد؟
 - برای حل مسائل مورد نظر غیر از برونسپاری، چه گزینه‌های دیگری قابل بررسی است؟
 - نتایج مورد انتظار از اجرای برونسپاری چیست؟
 - موانع و محدودیتهای اجرای برونسپاری در سازمان کدام‌اند؟
- طراحی فرآیند اجرایی: در این قسمت، لازمست وظایف و مسئولیتهای شورای راهبری، تیم اجرایی، هر یک از اعضای آنها و نیز هر یک از بخشهای سازمان در قبال راهکار برونسپاری روشن و معین گردد.
- ایجاد زبان مشترک: شورای راهبری و تیم اجرایی، باید تلاش خود را بر پدید آوردن زبان و برداشت مشترک از اهداف، الزامات و چگونگی راهکار برونسپاری متمرکز کنند؛ ضمن اینکه در مورد کارکنانی که احتمالاً ممکن است تحت تاثیر اجرای برونسپاری، شرایط شغلی آنها تغییر کند، باید ظرافت و دقت کافی داشته باشند.
- شایستگی‌های محوری: هر سازمانی باید شایستگی‌های محوری خود را شناخته و با توجه به اهداف، از واگذاری آنها به پیمانکاران بیرونی پرهیز کند. برونسپاری را بر فعالیتهای غیر اصلی متمرکز نموده و از ظرفیت آزاد شده در تقویت و بسط 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 سازمان انجام پذیرد.
- برنامه‌ریزی راهبردی: شورای راهبری برونسپاری، باید حدود برونسپاری را شفاف و فعالیت کاندیداها را تعیین نماید. بعبارت دیگر، خطوط قرمز برونسپاری را مشخص کند؛ ضمن اینکه لازمست در مورد جهت‌گیریهای راهبردی

برونسپاری اعم از منبع‌یابی ساده یا چندگانه، منبع‌یابی محلی یا منطقه‌ای، نوع و مدت قراردادهای، نوع ارتباط با تامین‌کنندگان، خطوط کلی ارزیابی و انتخاب تامین‌کنندگان و موارد دیگر تصمیمی اتخاذ شود.

- ارزیابی ریسکها: 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 تامل کافی صورت نگیرد، نه تنها ممکن است هیچیک از منافع مورد انتظار حاصل نشود، بلکه می‌تواند آسیبها و خسارات جبران‌ناپذیری بر منافع سازمان وارد کند. از اینرو لازمست شورای راهبری قبل از آغاز برونسپاری، ریسکها و مخاطرات کلی این شمشیر دو دم را تحلیل کرده و هشدارهای لازم را اعلام نموده و اقدامات پیشگیرانه لازم را طراحی و اجرا نماید. برخی موارد ریسک و خطری که می‌تواند در برونسپاری فعالیتهای آمادوپشتیبانی سازمانهای نظامی وجود داشته باشد، شامل موارد زیر می‌باشد:

- افزایش زمان مورد نیاز جهت انجام یا دریافت خدمات درخواستی

- افزایش دوره تجدید قوای نیروهای پیمانکاری

- احتمال نقصان در خدمات آمادوپشتیبانی دریافتی از پیمانکاران

- احتمال قطع خدمات پیمانکاران در شرایط سخت نبرد

- احتمال اشاعه برخی اطلاعات محرمانه مربوط به تحرکات و عملیات

بنابراین برای از بین بردن این ریسکها باید طی آزمونها و رزمایش‌های مختلف در عملیاتهای نظامی آموزشی و رزمی، پیمانکاران در یک ساختار هماهنگ مورد آزمایش قرار گرفته و تحت یک سیستم امنیتی و تحلیلی دقیق مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند.

- تامین منابع و امکانات: اجرای راهکار برونسپاری نیازمند مجموعه‌ای از منابع و امکانات است که در ابتدای فرآیند، این موضوع باید مورد دقت نظر قرار گیرد. این منابع می‌تواند شامل بودجه مورد نیاز (بویژه برای طراحی و استقرار)، زیرساختها و سیستمهای اطلاعاتی، ساختار اجرایی، گزارش‌دهی و ثبت مستندات، نحوه ارزیابی دوره‌ای تامین‌کنندگان و موارد دیگری از این قبیل باشد.

با انجام اقدامات فوق، زمینه برای پیاده‌سازی برونسپاری در سازمان فراهم شده و بدین ترتیب می‌توان نسبت به اجرای راهکار برونسپاری اثربخش اقدام نمود.

۸- مخاطرات برونسپاری در سازمانهای آمادی:

برونسپاری فعالیتهای آمادوپشتیبانی سازمانهای نظامی در مقایسه با امور دیگر، نیاز به تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر و هوشمندانه‌تری دارد، به این معنی که برخی اشتباهات در پیشبرد این راهکار می‌تواند به زیان سازمان منجر شود. بنابراین برونسپاری نیز مانند بسیاری از تصمیمات خالی از مخاطره نیست و همه ایده‌ها و تصمیمات به موفقیت ختم نمی‌شود [۱۰]. حوزه‌های ایجاد مخاطره در برونسپاری را می‌توان در چهار گروه دسته‌بندی کرد:

- حوزه عملکرد تامین‌کنندگان: امتناع از افشاء و انتشار اطلاعات از سوی تامین‌کننده به کارفرما باعث سردرگمی و گمراهی کارفرما شده، ضرر و زیان کارفرما را به همراه خواهد داشت. بزرگنمایی توانمندی‌ها، سوء استفاده و فرصت‌طلبی تامین‌کننده از موقعیت‌های حاصله از دیگر مخاطرات برونسپاری مرتبط با این حوزه می‌باشند.
- حوزه تصمیمات راهبردی: یک سازمان برای حفظ موقعیت و جایگاهش باید بتواند شایستگی محوری خود را حفظ کند. در اکثر موارد شایستگی محوری نباید برونسپاری شده و دانش آن فاش گردد.

- حوزه اجرای برونسپاری: بی‌تجربگی و خطاهای اجرایی تیم برونسپاری از دیگر علل بروز مخاطرات در برونسپاری و یا شکست این رویکرد است.

- حوزه برنامه‌ریزی و اقدامات پیشگیرانه: برنامه‌ریزی و تدوین راهبردهای برونسپاری بویژه در مورد گزینه‌های بالقوه برای برونسپاری، اولین گام در مدیریت ریسک است که متأسفانه کمتر مورد توجه سازمانها قرار گرفته و تعداد کمی از سازمانها به صورت 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 راهبردهای 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 می‌باشند.

۹- محدودیت‌های برونسپاری در سازمانهای آمادی:

حال با توجه به مباحث مطروحه، برخی محدودیت‌های پیش روی اجرا و بکارگیری برونسپاری اثربخش را موشکافانه مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهیم تا بدینوسیله راهکارهای مناسب را در پیش روی سازمانهای امروزی و بویژه سازمانهای نظامی قرار دهیم. اساسی‌ترین مانع بر سر راه اجرای راهکار برونسپاری، از باور سخت نسبت به قبول انجام کار توسط دیگری؛ نشأت می‌گیرد که همان عدم انعطاف‌پذیری سازمانها را یادآوری نموده و از بروز هرگونه تغییری در نحوه روند انجام فعالیتها جلوگیری می‌نماید. البته شاید بتوان از منظر دیگری هم به این موضوع نگریست، خصوصاً زمانی که مبحث اعتماد مطرح می‌گردد. شاید این نگرش مدیران، از عدم اعتماد آنها نسبت به طرف مقابل خود نشأت بگیرد که البته این موضوع در جایگاه خود راه‌حلهایی نظیر برقراری ارتباطات مناسب و باز، ارزیابی‌های جامع و کاربردی در خلال انجام فعالیتها و... دارد [۱۱].

این موضوع در مرحله اجرایی کردن راهکار برونسپاری و بخاطر عدم انعطاف‌پذیری افراد در برابر تغییر رخ می‌نماید. معضل دیگر بر سر راه برونسپاری اثربخش، تغییر نگرش صحیح کارکنان و مدیران می‌باشد. از اینرو ابتدا می‌بایستی با برگزاری جلسات توجیهی، در نگرش کارکنان و خصوصاً مدیران سازمان، تغییری که مبتنی بر آگاهی نسبت به منافع حاصل از مصرف مدبرانه منابع باشد، صورت پذیرد؛ چرا که در غیر این صورت، صرف هزینه و زمان بیشتر و گزافی را خواهد طلبید. نکته قابل توجه در خصوص این امر هم آن است که تنها توافق مدیران رده بالا در خصوص انجام اینگونه فرآیندها کافی نیست، بلکه از آنجا که کارکنان سازمان مستقیماً با اجرای فرآیند در ارتباط‌اند؛ لذا باید بیش از پیش موافقت آنها جلب گردد.

کریستوفر هود، یکی از بزرگان و اندیشمندان مبحث مدیریت نوین در عصر حاضر نیز از منظر کاملاً متفاوتی به موضوع مورد بحث نگریسته است. او فرهنگ را از اساسی‌ترین محدودیت‌های پیش روی تغییرات سازمانی بویژه برونسپاری امور بر می‌شمارد. وی معتقد است که تا زمانی که فرهنگ یک سازمان، پذیرای بروز تغییر نیست نمی‌توان به یکباره اینچنین تغییر دلخواهی را در یک سازمان پیاده نمود [۱۲].

در این خصوص می‌توان به فرمایش مقام معظم رهبری اشاره نمود که حسن ختام تأثیر فرهنگ بر جوامع امروزیست جایی که فرمودند: "فرهنگ مانند هواییست که نفس می‌کشیم". بنابراین تا زمانی که فرهنگ غالب بر یک سازمان، ثبات و تغییرگریزی را بر همگان القاء نماید، چگونه می‌توان انتظار داشت که در خصوص اجرای راهکار مهمی نظیر برونسپاری با مشکلات عدیده‌ای مواجه نشد. پس باید با ارائه و اجرای راهکارهای مناسبی، برای آن سازمان مجدداً فرهنگ‌سازی نمود و زوایا و ابعاد مختلف فرآیندهای مد نظر را برای آنان بازشناساند تا بدین ترتیب اجرای هرچه کارآتر تصمیمات اتخاذ شده حاصل گردد.

۱۰- مدل پیشنهادی برای برونسپاری در سازمانهای آمادی

با توجه به موارد مذکور، برای اجرای راهکار برونسپاری در راستای مصرف مدبرانه با سه اصل مهم مواجه می‌باشیم. مبنای این سه اصل نیز، اثربخشی و رضایتبخش بودن نتایج حاصله از برونسپاری می‌باشد. به هر حال این اصول بایستی از ابتدای طراحی مدل در نظر گرفته شوند تا مدل طراحی شده در نهایت سازگاری لازم را در اجرا و مسایل واقعی دارا باشد.

- اصل اول: مطالعه دقیق و کامل تمام جوانب موضوع.
- اصل دوم: تعیین محدوده برونسپاری و تواناییهای تامین‌کنندگان موجود با توجه به اصول و ارکان مصرف مدبرانه و اقتصاد مقاومتی.
- اصل سوم: جستجو و ارزیابی گزینه‌های برونسپاری بصورت تئوریک و تجربی با در نظر داشتن هزینه‌ها و منافع حاصله.

شکل شماره ۲، نشان‌دهنده و برآورنده اصولی است که در فوق شرح آنها رفت و نشان می‌دهد که هر یک از این اصول در کدام مرحله از فرآیند قرار دارند. اصل اول، هنگامی مورد اشاره قرار می‌گیرد که در راستای مصرف مدبرانه منابع و امکانات، یک یا چند فعالیت بوسیله تصمیم‌گیران مورد توجه قرار گرفته تا برونسپاری گردد. احساس و درک چنین مواردی، می‌تواند بوسیله سیستمهای نظارتی مناسب، چک‌لیستهای مرتبط و... صورت گیرد. در اینجا هدف کلی اینست که هوشمندی و اثربخشی لازم برای درک و ارائه واکنش مناسب به چنین محرکهایی در آمادوپشتیبانی سازمانهای نظامی وجود داشته باشد. نکته‌ای که ذکر آن ضروری به نظر می‌رسد، اینست که تنوع مفاهیم و ابزارهای مورد استفاده در مصرف مدبرانه منابع باعث ایجاد اختلافاتی در شناسایی فعالیتهای اصلی گردیده و از اینرو تصمیم‌گیری 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 صورت می‌گیرد. در اینجا می‌توان از روشهای ریاضی یا تصمیم‌گیری چندهدفه و چندمعیاره نیز استفاده نمود که به کرات مورد توجه و تحقیق محققان مختلف قرار گرفته است. از اینرو در فرآیند تصمیم‌گیری برونسپاری می‌بایست در راه جمع‌آوری و پردازش اطلاعات کوشید که همان اصل اول را متبادر می‌سازد. همچنین در برونسپاری می‌بایست بین هزینه‌های برونسپاری و عواید مورد انتظار، تعامل و تعادلی مناسب برقرار نمود [۱۳].

حال با توجه به توضیحات مذکور و مقالات و منابع مختلف و همچنین خواسته و اهداف مدیران آمادوپشتیبانی و بر اساس تجارب نویسندگان، مدلی ارائه می‌گردد که مدیران آمادوپشتیبانی سازمانهای نظامی بتوانند با استفاده از آن، به یک تصمیم اثربخش و رضایتبخش در خصوص برونسپاری دست یابند. این مدل در شکل شماره ۲ به نمایش در آمده است.

خصوص نتیجه‌گرایی، می‌بایستی تغییراتی را در روند بکارگیری راهکار برونسپاری ایجاد نمود تا به این ترتیب کلیه جنبه‌های موضوع مد نظر قرار گیرند و اینطور نباشد که به یک معیار، بیش از سایر معیارها توجه گردد[۱۴].

۱۱- نتیجه‌گیری

در پایان به نظر می‌رسد که ابعاد اقتصاد مقاومتی به قدری وسیع و گسترده است که همه نویسندگان، دانشگاهیان، مدیران و... باید وارد صحنه شوند و این مهم را از طریق آموزشهای مستمر و برنامه‌های مدون، فرهنگ‌سازی نمایند. چرا که آموزش و فرهنگ‌سازی به استمرار و تکرار لازم دارد و تکرار قانون طبیعت است. همچنین لازم است در هر یک از حوزه‌های نیروهای مسلح، کارشناسان مربوطه راهکارهای تحقق اقتصاد مقاومتی را در ابعاد مختلف ارائه دهند.

مقام معظم رهبری در خصوص ضرورت پرداختن جدی به اقتصاد مقاومتی فرموده‌اند: "از روزی که این سیاستهای اقتصاد مقاومتی اعلام شده است و ذکر آن مکرر گفته شده است، مسئولین مختلف -دولتی‌ها، مجلس محترم، دستگاه‌های مختلف، مسئولان گوناگون- در مقام حمایت و ستایش از این سیاستهای اقتصاد مقاومتی برآمده‌اند و مکرر گفته شده، لکن تجربه بنده به من می‌گوید که ستایش کافی نیست؛ تعریف کردن کافی نیست؛ حرکت لازم است. بله، افرادی می‌آیند، می‌نشینند، در منبرهای عمومی یا در جلسات خصوصی از مزایای این اقتصاد مقاومتی مطالبی را بیان می‌کنند و غالباً هم درست است، اما خب باید اقدام کرد، باید عمل کرد".

در این مقاله تلاش شده تا با استخراج یک الگوریتم کلی برای برونسپاری، ضمن بررسی و شناسایی منافع، مزایا، ریسکهای بالقوه، مشکلات و موانع پیش روی مدیران آمادوپشتیبانی سازمانهای نظامی در بکارگیری راهکار برونسپاری، اجرای آنرا تسهیل نموده و برونسپاری به ابزار اجرایی ساده و اقتصادی تبدیل نماید و از تبعات منفی آن بکاهد تا مدیران مربوطه بتوانند بگونه‌ای موثرتر از راهکار برونسپاری در راستای مصرف مدبرانه منابع، تجهیزات و حتی افراد و تخصصهای موجود در سازمان خود استفاده نمایند.

مراجع:

- [۱] طغیانی، مهدی، "اصلاح الگوی مصرف و رفتارهای مصرفی"، پایگاه اینترنتی الگوها، ۱۳۹۱
- [۲] پایگاه اینترنتی دفتر حفظ و نشر آثار مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، ۱۳۹۳ - ۱۳۹۱
- [۳] هزار جریبی جعفر، (۱۳۸۷). "کارآفرینی"، تهران، پژوهشکده امور اقتصادی، چاپ سوم.
- [۴] سید باقری، سید کاظم، (۱۳۹۱). "اصلاح الگوی مصرف از منظر سیاسی"، تهران، سازمان انتشارات پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، چاپ اول.
- [۵] بیطرف، احمد و حسین عیسانی، (۱۳۸۹)، "برونسپاری؛ راهبردی موثر برای اصلاح و بهبود الگوی مصرف در آمادوپشتیبانی نیروهای مسلح"، فصلنامه راهبرد دفاعی، شماره ۲۹
- [۶] مرادیان، محسن؛ (۱۳۸۸)، "اصلاح الگوی مصرف در نیروهای مسلح و تأثیر آن بر امنیت ملی ج.ا.ایران"؛ فصلنامه راهبرد دفاعی، شماره ۲۵
- [۷] حسن پور، جعفر؛ رضایی، کامران؛ (۱۳۸۸)؛ "اصلاح الگوی مصرف در نیروهای مسلح و آینده نگری"؛ همایش تخصصی اصلاح الگوی مصرف و نیروهای مسلح؛ دانشگاه جامع امام حسین(ع)
- [۸] بیطرف، احمد؛ (۱۳۸۷)؛ "ارائه مدلی برای برونسپاری در شرکت ایران خودرو دیزل"؛ پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی؛ دانشگاه تهران

[۹] بیطرف، احمد؛ (۱۳۹۰)، "برونسپاری؛ راهبردی موثر در بهینه‌سازی فعالیتهای آمادوپشتیبانی"، همایش سراسری نقش و جایگاه زنجیره تامین در ناجا

[۱۰] Brueck, F. (1995), "**Make versus buy: the wrong decisions cost**", The McKinsey Quarterly, Vol. 1, pp. 28-47

[۱۱] Auguste, B.G., Hao, Y., Singer, M., Wiegand, M., (2002). "**The other side of outsourcing**". The McKinsey Quarterly 1, pp.53-63

[۱۲] Hood, Christopher, (1997), "**Which Contract state? Four respective on Over- Outsourcing for public Service**", Australian Journal of public Administration, Vol 56, Issue 3. pp. 57-69

[۱۳] 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, pp.554-562

[۱۴] Weidenbaum, M., (2005). "**Outsourcing: pros and cons**". Business Horizons 48 (4), pp. 311-315