

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۱۰

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

پاکزاد آزادخانی^۱، رضوان فتحی^۲

چکیده

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

واژگان کلیدی: گردشگری، بروندسپاری، خدمات گردشگری، توسعه گردشگری، شهر تهران.

^۱. نویسنده مسئول، استادیار گروه معماری و جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه باخته ایلام، پست الکترونیک:

Pakzad540azad@gmail.com

^۲. نویسنده مسئول، کارشناس ارشد مدیریت جهانگردی دانشگاه باخته ایلام

مقدمه

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

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

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

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

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

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

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

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برونسپاری

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

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

^۱. Peter Drucker

^۲. Knowledge worker

^۳. Ferry D.Kraker

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

برون‌سپاری خدمات

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

^۱. Paul Neal.

^۲. Elyot & Torku

^۳. M.F Greaver

^۴. Devning & click

^۵. Harvard Business Review

(Espino-Rodríguez & Padron-Robaina, 2005: 710). منبع و ظرفیتی که تعداد بی‌شماری از رقبا از آن برخوردارند، حتی اگر ارزشمند هم باشد باز هم نمی‌تواند منبعی برای مزایای رقابتی به شمار آید پس منابع باید علاوه بر ارزشمند بودن، کمیاب هم باشند. منابعی که در بازار کمیاب یا نادر هستند خاص و منحصر به فرد محسوب می‌شوند (Lepak & Snell, 1998: 218). پژوهش‌های بسیار کمی پیرامون تحلیل و توصیف منحصر به فرد بودن و برونو سپاری در بخش خدمات انجام شده است (Erramilli & Rao, 1993: 21; Murray et al., 1995: 185; Murray & Kotabe, 1999: 792). ارامیلی و رائو^۱ خدمات ویژه و منحصر به فرد را خدماتی توصیف می‌کنند که نیازمند مهارت‌های بسیار حرفه‌ای، سرمایه‌گذاری‌های بیشتر و دانش تخصصی می‌باشند (Espino-Rodríguez & Padron-Robaina, 2005: 713). در دیدگاه منابع محور شرکت‌ها به عنوان مجموعه‌ای شاخص از سرمایه و منابع در نظر گرفته می‌شوند که در صورت بکارگیری روش‌های منحصر به فرد می‌توانند مزایای رقابتی را در خود ایجاد نمایند (McIvor, 2005: 13). مزایای رقابتی زمانی بوجود می‌آیند که شرکت‌ها از منابع راهبردی که شامل سرمایه و ظرفیت می‌شود استفاده بهینه می‌کنند (Kristandl & Bontis, 2007: 1515). با توجه به نظریه‌ها و ادبیات تحقیق پیرامون برونو سپاری، چند نکته به منظور رسیدن به لزوم برونو سپاری و عدم برونو سپاری در شرکت‌ها مطرح شده است: نکته اول: شرکت‌ها در شرایطی برونو سپاری می‌کنند که ظرفیت داخلی برای انجام فعالیت‌ها را نداشته باشند. نکته دوم: هزینه‌ها و دسترسی به منابع تنها دلایلی هستند که برونو سپاری در شرکت‌ها را توجیه می‌کنند. نکته سوم: برونو سپاری در فعالیت‌هایی بیشتر صورت می‌پذیرد که فعالیت‌های هسته‌ای و زیربنایی محسوب نمی‌شوند (Hiamey & Amenumey, 2013: 10).

برونو سپاری منابع انسانی در بخش خدمات

برونو سپاری منابع انسانی در فرآیند تجارت-خدمات رخ می‌دهد. به علاوه برونو سپاری منابع انسانی را می‌توان برای کلیه افراد مشغول به کار در بخش خدمات در هر سطح سازمانی (اعم از سطح تدبیری، راهبردی و یا دگرگونی) تعریف کرد. لانگوینین و زیتکین^۲ (۲۰۱۱) این گونه استدلال می‌کنند که خدمات از محصولات با مشخصه‌هایی چون ناملموس بودن، ناهمگونی، هماهنگی تولید و مصرف، مشارکت مشتری و این واقعیت که خدمات قابل انداختن و ذخیره‌سازی نیستند متمایز می‌شوند.

خدمات معمولاً در همان مکان و زمانی که مورد استفاده قرار می‌گیرند تولید می‌شوند. با این حال، نوآوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در دهه‌های اخیر فرصت‌هایی را در اختیار قرار داده است که خدمات در مکان‌های مختلفی تولید و مصرف شوند که این امر بر رشد تجارت در زمینه خدمات و برونو سپاری اثرگذار است (Žitkiene & Blusyte, 2015: 82). برونو سپاری منابع انسانی به عنوان بخشی از برونو سپاری فرآیندهای تجاری دربردارنده کلیه فعالیت‌هایی است که به منابع انسانی ارتباط دارند که با استخدام آغاز می‌شود و با پرداخت حقوق و مزايا خاتمه می‌یابد (Halvey & Murphy, 2007: 52). تحلیل پژوهش‌های پیرامون برونو سپاری منابع انسانی حاکی از آن است که شرکت‌ها از انجام برونو سپاری منفعت کسب می‌کنند. این منافع پیش‌بینی شده انگیزه‌های مستقیمی را برای ترغیب شرکت‌ها در بهره‌گیری از برونو سپاری منابع انسانی به وجود می‌آورند که شرکت‌ها قادر می‌سازد در وقت و سرمایه خود صرفه‌جویی کنند است (Žitkiene & Blusyte, 2015: 53). روزنامه هیوویت اسوشی ایت در سال ۲۰۰۹ تحقیقی را انجام داد که نشان داد ۶۵ درصد شرکت‌های

^۱. Erramilli & Rao

^۲. Langviniene and Žitkiene

حاضر در پژوهش اظهار داشته‌اند که دلیل اصلی صورت گرفته که به برخی از آنها اشاره شده است: گروه که در نهایت نیز به مقصود خود رسیده‌اند است (Žitkiene & Blusyte, 2015: 53).

پیشینهٔ پژوهش

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

^۱. Trestel Group

^۲. Biesa & Zachariab

^۳. Hiamey & Amenumey

^۴. Žitkiene & Blusyte

^۵. Tang Xiaoyun

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

مواد و روش‌ها

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

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

تجزیه و تحلیل داده ها

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

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

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

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

طرح موضوع اولیه صدور مجوزهای دفاتر مسافرتی و تأسیسات گردشگری نسبت به تشکیل پرونده از جانب شرکت‌های خصوصی کلیه امور مربوط به درخواست‌های مؤسسات گردشگری اعم از (تعرفه‌ها انرژی‌های حامل (برق، گاز و تلفن)، دارایی و مالیات و غیره مراحل صدور کارت راهنمایان گردشگری به انجمن صنفی راهنمایان تکمیل پرونده تمدید یا صدور مجوز تأسیسات گردشگری توسط دفاتر پیشخوان دولت واگذاری بررسی درخواست تأسیس موزه توسط صنف مراحل مربوط به تقاضای اخذ مجوز فعالیت (بند ب) از ابتدا تا قبل از صدور پروانه فعالیت طبق آیین نامه نظارت بر تأسیس و فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری مراحل مربوط به تمدید پروانه فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری مراحل مربوط به تقاضای اخذ مجوز تأسیسات گردشگری طبق آیین نامه راهنمایان گردشگری مراحل مربوط به درخواست صدور مجوز برگزاری دوره‌های آموزشی و تخصصی گردشگری (مؤسسات آموزشی) مراحل مربوط به درخواست اخذ کارت راهنمای گردشگری طبق آیین نامه راهنمایان گردشگری

صدور مجوزهای مربوطه

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

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

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

آزمون‌های آماری

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

جدول (۲): آزمون T تکنومنه‌ای عوامل

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	DF	مقدار T	sig	حد پایین	حد بالا
مدیریت و استانداردسازی							
تبیلیغات و بازاریابی	۰/۹۳۰	۰/۹۳۳	۲۹	۴/۳۶۹	۰/۰۰۰	۰/۳۹۵	۱/۰۹۳
و میراث فرهنگی و کاوش باستان-	۰/۷۶۲	۳/۷۷۴	۲۹	۵/۹۸۴	۰/۰۰۰	۰/۶۶۹	۱/۳۶۴
شناسی	۳/۳۸	۴/۰۱	۲۹	۲/۷۵۵	۰/۰۱۰	۰/۰۹۸	۰/۶۶۷

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

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

جدول (۳): آزمون دو جمله‌ای عوامل

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

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

۳ (میانگین مورد نظر آزمون) می‌باشد در نتیجه تمامی فعالیت‌های فوق به جز فعالیت تهیه و تمدید پرونده میراث را می‌توان بروندسپاری نمود. یعنی با احتمال بیشتر از ۰ عذر صد فعالیت‌های نظارتی، حفاظت و نگهداری، اعطای و تمدید مجوزها، آموزش، پژوهش و گردشگری، رسیدگی به شکایات، مرمت باستان‌شناسی مستندنگاری و موزه، بررسی و شناسایی محیط و آثار تاریخی نقشه‌برداری از میراث فعالیت‌هایی هستند که قابلیت بروندسپاری دارند.

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

جدول (۴): رتبه‌بندی فعالیت‌های قابل بروندسپاری

متغیر	نمونه	تعداد	میانگین	انحراف	مکریم	مینیمم	رتبه‌ها	Chi-Square	درجه آزادی	سطح معنی داری	آزادی
تبليغات و بازارياياني	۳۰	۴۰۱۶	۰/۹۳۰	۱	۵	۷/۸۷	۱		۱۰	۰/۰۰۰	
حفظات و نگهدارني	۳۰	۳/۹۳۳	۱/۱۶۵	۱	۵	۷/۵۲	۲				
اعطاي و تمدید مجوزها	۳۰	۳/۸۴۲	۰/۸۰۹	۱/۳۶	۴/۷۳	۷/۱۳	۳				
آموزش، پژوهش و گردشگری	۳۰	۳/۹۰۴	۰/۸۶۰	۱	۵	۷/۰۲	۴				
مديريت	۳۰	۳/۷۴۴	۰/۹۳۳	۱	۵	۶/۳۰	۵				
استانداردسازی						۴۸/۵۰۵	۱۰	۰/۰۰۰			
رسيدگي به شکایات	۳۰	۳/۴۶۶	۱/۳۸۵	۱	۵	۶/۱۸	۶				
مرمت باستان‌شناسی	۳۰	۳/۶۱۱	۱/۱۲۸	۱	۵	۵/۹۳	۷				
مستندنگاری و موزه						۴/۹۳	۸				
نظارتی	۳۰	۳/۳۳۳	۰/۸۳۷	۱/۱۸	۴/۲۷	۴/۹۳	۸				
ميراث فرهنگي و کاوش باستان‌شناسی	۳۰	۳/۲۸۳	۰/۷۶۲	۱/۲۵	۴/۴۵	۴/۴۵	۹				
تهیه و تمدید پرونده	۳۰	۳/۲۲۳	۱/۰۱۳	۱	۵	۴/۴۵	۱۰				
ميراث						۴/۲۲	۱۱				
بررسی و شناسایی محیط و آثار تاریخی نقشه‌برداری از میراث	۳۰	۳/۳۴۴	۱/۱۱۵	۱	۵	۴/۲۲	۱۱				

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

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

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

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

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

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

پیشنهادها

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

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

منابع

- ادب، حسین، مینوی، نجمه. (۱۳۸۹)، «ارزیابی قابلیت روش های بروون سپاری»، فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۲(۸): ۵۷-۸۱.
- خبرگزاری ایران. (۱۳۹۵)، آمار بازدید کنندگان داخلی و خارجی از کاخ موزه های تهران، <http://www.kojaro.com>
- شرفزاده، فرزاد؛ الونی، سیدمهدي. (۱۳۸۷). «برون سپاری (راهنمایی برای تصمیم گیری مدیران در بروون سپاری خدمات)»، تهران: قصیده سرا.
- اماکن، مریم پریسا. (۱۳۸۴)، انتخاب الگوی کنترل فرآیند بروون سپاری با استفاده از روش تشخیص الگوی فازی، پایان نامه کارشناسی ارشد سیستم های اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه صنعتی شریف، استاد راهنمای: دکتر محمد رضا اکبری.
- پاکدامن، رضا. (۱۳۸۴)، «رویکردهای اجرایی و مبانی قانونی خصوصی سازی»، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- تابناک اقتصادی. (۱۳۹۵)، آمار گردشگری در سال ۱۴۰۰: از بانکوک تا تهران، <http://www.tabnak.ir>.
- حیدری، حجت الله، روغنیان، عمامد، کمانکش، علی. (۱۳۹۵)، «مدل تصمیم گیری برای بروون سپاری فناوری اطلاعات به منظور بهبود پشتیبانی فناوری اطلاعات سازمان ها»، فصلنامه علمی - ترویجی مدیریت زنجیره تأمین، ۱۶(۵۱): ۷۱-۸۶.
- خبرگزاری مجلس شورای اسلامی (خانه ملت). (۱۳۹۶)، «برون سپاری به بخش خصوصی؛ شاه بیت سند راهبردی توسعه گردشگری / توسعه زیرساخت های گردشگری ضروری است»، طبیه سیاست شاه عتیقی، عضو کمیسیون فرهنگی مجلس.
- روزنامه دنیای اقتصاد. (۱۳۹۱)، «برون سپاری خدمات در سازمان ها»، www.donya-e-eqtesad.com.
- سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری تهران. (۱۳۹۶).
- شمس الدینی، رضا. (۱۳۸۹)، «شناسایی عوامل مؤثر بر تصمیمات بروون سپاری و انتخاب تصمیم با بکارگیری روش تصمیم گیری چنان معیاره فازی»، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، استاد راهنمای: دکتر مصطفی کاظمی.
- کیانی، غلام رضا؛ خضری نژاد، مریم. (۱۳۸۴). «انگلیسی برای دانشجویان رشته های مدیریت حفاظتی و هتلداری». تهران: سمت.
- محبی، نعمت الله، عزیزی، مجید، ضیائی، محسن، فائزی پور، مهدی. (۱۳۹۴)، «مطالعه و ارزیابی جاذبه های اثرگذار بر کسب فرصت های حاصل از بروون سپاری خارجی در صنعت مبلمان چوبی ایران»، مجله صنایع چوب و کاغذ ایران، ۶(۲): ۲۰۳-۲۱۶.
- نبی پور حقیقی، سید مجید. (۱۳۹۰)، «رابطه سنجی عوامل مؤثر بر تصمیم بروون سپاری با نگرش راهبردی مورد مطالعه: خدمات شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران»، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، پردیس نیمه حضوری، استاد راهنمای: دکتر حبیب رودساز.
- Biesa, W., Zachariab, L. (2007). "Medical tourism: Outsourcing surgery", *Mathematical and Computer Modelling*, 46, 1144–1159.
 - Erramilli, M., & Rao, C. (1993). "Services firms international entry mode choice: A modified transaction-cost analysis approach". *Journal of Marketing*, 57(3), 19–38.
 - Espino-Rodríguez, T., Padrón-Robaina, V. (2005). "A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector". *Tourism Manage.* 26 (5), 707–721.
 - Greaver, M.F. (1999). "Strategic Outsourcing -A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives", AMA Publications, Inc, USA.
 - Halvey, J. K., & Murphy Melby, B. (2007). "Business process outsourcing: Process, strategies, and contracts". New Jersey: John Wiley & Sons.
 - Harrigan, K. (1985). "Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing"; *Academy of Management Journal*, 28(4).
 - Hiamey, S. E., Amenumey, E. K. (2013). "Exploring service outsourcing in 3 – 5 star hotels in the Accra Metropolis of Ghana", *Tourism Management Perspectives*, 8, 9–17.
 - Kiany Gh. R. & Khezri Nejad, M. (2007). "English for the students of Tourism and Hotel Management", Tehran: The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanities (SAMT).
 - Kristandl, G., & Bontis, N., (2007). "Constructing a definition for intangibles using the resource-based view of the firm". *Management Decision*, 45(9), 1510–1524.
 - Lepak, D., & Snell, S., (1998). "Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century". *Human Resource Management Review*, 8(3), 215–235.
 - McIvor, R. (2005). "The outsourcing process: Strategies for evaluation and management", New York, NY: Cambridge University Press.

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