فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال دوم. شماره هشتم. پاییز ۱۳۹۷، صص۱۳۳-۱۲۳ Vol 2. No 8. 2018, p 123-133
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

برون سپاری و سهم آن در تعمیرات و نگهداری خطوط هواپیمایی تجاری فعال در ایران

سپهر سرتیپ زاده[۱]. محسن بهروزیان[۲]
۱. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی
۲. کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار

چکیده

امروزه بسیاری از سازمان ها با توجه به شرایط محیطی به منظور افزایش توان رقابتی خود به برون سپاری روی آورده اند. صرفه جویی‌های مالی، عدم دانش فنی فنی کافی لازم و پرسنل خبره، عدم دسترسی به تکنولوژی لازم و عدم وجود زیر ساخت‌های فیزیکی و ساختاری اولیه از جمله مصادیق و دلایل برون سپاری در شرکت ها می‌باشند. با توجه به این موضوع در حال حاضر ایرلاین های تجاری فعال در ایران نیز در بحث تعمیر و نگهداری هواپیماهای خود در بسیاری از موارد اقدام به برون سپاری نموده و در این راستا با شرکت‌های مختلف داخلی و خارجی همکاری می نمایند. از سوی دیگر سازمان صنایع هواپیمایی ایران به عنوان یکی از شرکت‌هایی که می‌تواند پذیرنده این مشتریان تجاری باشد می بایست در راستای جذب حداکثری انها از شرایط حاکم بر بازار موجود و مشتریان خود اطلاع کافی داشته و در راستای افزایش اطلاعات خود و تسلط بر انها اقدام به تحقیقات بازاریابی متناسب با آن نماید. در این مقاله پس از بررسی برون سپاری و مفاهیم اولیه آن با توزیع پرسشنامه و نتایج حاصل از ان وضعیت کنونی خطوط تجاری فعال در ایران در مقوله برون سپاری و همکاری با شرکت های ارائه دهنده خدمات تعمیر و نگهداری داخلی و خارجی مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد. نتایج حاکی از آن است که نزدیک به نیمی از تعمیرات و نگهداری خطوط هواپیمایی ایرانی برون سپاری شده و عمدتا سطوح تعمیراتی بالاتر را در بر می‌گیرد. از این میزان چیزی در حدود ۷۰ درصد ان در حال حاضر به شرکت‌های خدماتی خارجی و ۳۰ درصد به شرکت‌های خدماتی داخلی سپرده می‌شود. نتایج نشان می‌دهد با توجه به اینکه شرکت های خدماتی ایرانی در بحث کیفیت می‌توانند با همتایان خارجی رقابت نموده و از نقطه نظر هزینه در نقطه پایین ترین قرار گیرند و از سویی تحریم های اعمال شده باعث محدودیت در روابط تجاری با شرکت‌های خارجی خواهد شد پیش بینی می‌شود سهم شرکت‌های داخلی در اینده آتی افزایش یابد.

واژه‌های کلیدی: برون سپاری، تعمیرات و نگهداری، خطوط هواپیمایی، سازمان هواپیمایی ایران.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۱. مقدمه:

طی سال های اخیر مسائلی چون شتاب تحولات محیطی، عدم اطمینان به آینده، افزایش هزینه ها، بزرگ شدن بی اندازه سازمان‌ها و نیز محدودیت های قانونی سبب شده است سازمان‌ها در الگوی فکری خود تجدید نظر کنند. آنها ناگریزند برای دستیابی به مزیت رقابتی در دنیای کنونی کسب و کار به استراتژی‌های نوین روی آورند. در این راستا امروزه منافع هدف سازمان ها را نمی توان فقط توسط یک شرکت به تنهایی بدست آورد، چون شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا کسب و کار خود را حول فعالیت‌هایی متمرکز کنند. که آنها را بهتر می شناسند و فعالیت های دیگر را برون سپاری نمایند. ایرلاین های تجاری فعال در ایران نیز به تبع همین موضوع در بحث تعمیر و نگهداری خطوط هواپیمایی خود در برخی موارد مربوطه اقدام به برون سپاری نمودند.

سازمان صنایع هواپیمایی ایران-صنعت هواپیما به عنوان یک نهاد که در راستای تجاری شدن و استفاده حداکثری از توان موجود سازمان خود گام بر می دارد می بایست در محیط تجاری حاکم بر امروز بتواند با بهره مندی از راهکارهای مختلف و تغییرات لازم خود را به یک سازمان با بیشترین بهره وری تبدیل نماید. یکی از مهم ترین گام ها در این راستا شناخت مشتریان بالقوه صنعت تعمیر و نگهداری هواپیما در ایران و نیازهای انها می باشد. بدیهی است که اگر مشتریان حاضر در این بازار به خوبی مورد تحلیل و ارزیابی قرار نگیرند، به هیچ عنوان رقابت با سایر رقبای داخلی و خارجی حاضر در این عرصه میسر نبوده و در نهایت شرکت را از رسیدن به حداکثر سود اوری و بازدهی دورتر خواهد نمود.

از همین رو با توجه به اهمیت این قضیه و نظر به آنکه شرایط فعلی تجاری در بحث تعمیرات و نگهداری هواپیما متاثر از تحریم و شرایط اقتصادی فعلی دستخوش تغییراتی نسبت به گذشته شده است و تحقیق جامعی در سازمان مربوطه بر روی ان انجام نشده است در این مقاله به مشتریان صنعت تعمیر و نگهداری هواپیما پرداخته و شرایط فعلی و آتی آنها برای برون سپاری با تاکید بر همکاری با صها مرود بررسی و تحلیل قرار خواهد گرفت.

۲. چهارچوب نظری

۱. ۲ تعاریف و مفاهیم برون سپاری

واژۀ برون سپاری برای اولین بار در سال ۱۹۸۹ میلادی برای تشریح تصمیمات شرکت کداک به منظور واگذاری فعالیت‌های فناوری اطلاعات به یکی از شرکت‌های تابعۀ آی. بی. ام. به مثابه راهبردی تجاری مطرح شد. انواعی گوناگون از برو نسپاری قبل و بعد از انقلاب صنعتی وجود داشته است. در قرن هجدهم و نوزدهم میلادی در انگلستان عملیات نگهداری چراغ‌های خیابان، مدیریت زندان و جمع آوری مالیات به پیما نکاران واگذار می‌شد.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

تقریباً در همین زمان، در آمریکا و استرالیا تحویل محموله‌های پستی و در فرانسه ساخت. (**Sharpe ,۱۹۹۷**)

برای برون سپاری تعاریف متعددی عرضه شده است که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد: واگذاری برخی از فعالیت های تکراری و متناوب داخلی و نیز اختیارات تصمیم گیری سازمان به پیمان کاران خارج از آن، در قالب قرارداد یا تفاهم نامه (**Greaver,1999**) برون سپاری فرایند انتقال مسئولیت وظیف های خاص و مرتبط با کسب وکار است که پیش تر گروهی از کارکنان شرکت یا سازمان انجام می‌دادند و از این پس گروهی غیر از کارکنان داخلی انجام می‌دهند **Zhu et al,2001)**

ریشه های اصلی اصطلاح برون سپاری از کلمات بیرون (اشاره به بیرون از سازمان) و منبع یابی تشکیل شده که در اصطلاح کسب و کار، روشی است که فعالیت‌های مشخصی را از شرکت بیرونی خریداری می کند .این اصطلاح، اغلب به عنوان مترادفی برای تصمیم به منبع یابی بیرونی به کار رفته و با عباراتی نظیر ساخت یا خرید ادغام / تجزیه فعالیت ها یا برون سپاری رایج شده است (هداوند، ۱۳۸۹).

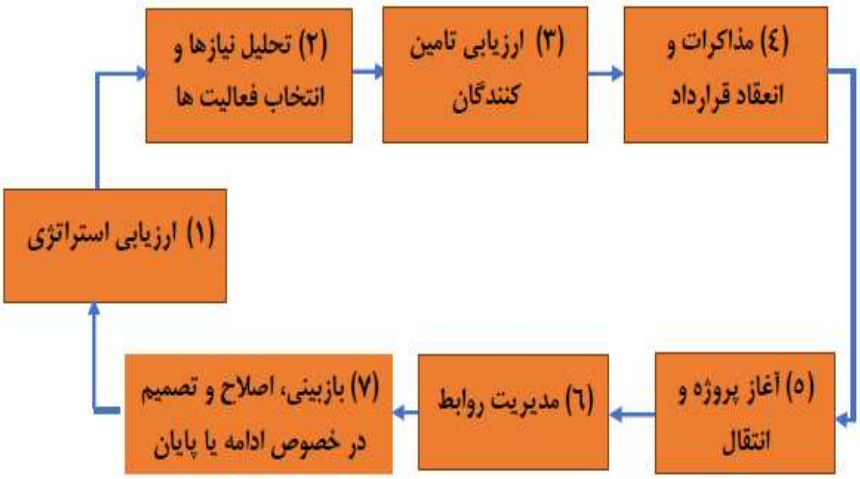
پیتر دراکر در ارتباط با برون سپاری و آثار آن می‌گوید: چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمانهای جهان فردا است. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که شرکت‌های بزرگ تجاری، ادارات دولتی، بیمارستانها و دانشگاههای بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل موسسات به تشکیلاتی تبدیل می‌شوند که درآمدهای عالی و نتایج قابل اعتنایی را بدست می‌آورند، زیرا تنها بر فعالیت‌هایی تمرکز می‌کنند که به خاطر آنها ماموریت یافته اند، کارهایی را انجام می‌دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است. کارهایی را که به خوبی می‌شناسند و به ریزه کاری‌های آن آشنایند و به نسبت ارزش و اعتباری که دارند به انجام دهندگان آنها دستمزد و کارانه پرداخت می‌کنند، بقیه کارهای خدماتی اینگونه سازمانها به نهادهای بیرونی واگذار می‌شود.

۲. ۲ دلایل برون سپاری

بیشتر سازمان‌ها در پی تصمیم برون سپاری بدنبال درآمدهای حاصل از تقلیل هزینه هستند یا می‌خواهند خدمات رابهبود بخشند و یا به تکنولوژی یا تخصص خاصی دست یابند. با این وجود بسیاری از مدیران به برون سپاری به عنوان یک راه حل نگاه می‌کنند بدون اینکه ابتدا مشخص کنند که مشکل چه می باشد. عدم وجود دانش فنی لازم، عدم دسترسی به تکنولوزی های لازم، زیر ساخت‌های اولیه و صرفه جویی مالی از جمله اصلی ترین دلایل برون سپاری در سازمان‌های محسوب می‌شوند. (Mcauley,2000)

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۲. ۳ فرایند برون سپاری:



شکل شماره ۱ – فرایند اجرایی برون سپاری (Power et al, 2006)

۲. ٤ مزایای برون سپاری

از مزایای برون سپاری می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. صرفه جویی در وقت، جهت انجام فرآیندهای داخلی سازمان افزایش اثربخشی با تمرکز بر فعالیت‌های محوری که سازمان در انجام آن تخصص دارد.

۲. کاهش ریسک از طریق شریک شدن با یک واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن.

۳. بهبود خدمات مشتری دسترسی بهتر به تخصصی که در شرکت موجود نیست.

۴. ایجاد حس رقابت خصوصاً در قسمت های ناکارآمد شرکت (الوانی و همکار ۱۳۸۷)

۲. ٤ تحقیقات پیشین:

با مراجعه به مراکز اطلاعاتی و کتابخانه‌ها مشخص شد که تاکنون تحقیقات چندانی دربارهٔ برون سپاری تعمیرات هواپیماها در داخل انجام نشده است. برخی از تحقیقات که در زمینه برون سپاری کالاها و خدمات و سایر سازمان های مشابه مرتبط بوده اند در جدول زیر گرد آوری شده اند :

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

ردیف	عنوان تحقیق	خلاصه تحقیق	نویسنده	سال تحقیق	نتایج تحقیق
۱	وظایف درون سپاری در برابر برونسپاری در یک پروژه زنجیره ارزش	هدف این مطالعه بررسی و نشان دادن اهمیت روش درون سپاری به عنوان یک روش مهم و استاندارد در شرکتهاست.	مک کنا و والکر	۲۰۰۸	تمرکزبرابعاد اصلی و مهم درونسپاری ابزاری درجهت کسب مزیت رقابتی و بهبود تصمیم گیری در تولید کالاها و خدمات است.
۲	مسائل مدیریت توسعه محصولات جدید و دیدگاه های تصمیم گیری	هدف این مطالعه ارائه یافته‌های مربوط به مدیریت توسعه محصولات جدید و دیدگاه‌های تصمیم گیری مربوط به آنها بوسیله مدیران ارشد است.	یاهایا و باکار	۲۰۰۷	مدیران ارشد الگوهای متفاوتی از تصمیم گیری را در انتخاب هر یک از این مقوله های در تولید کالاها و خدمات بکار می برند.
۳	ارائه مدل عمومی برای فرایند برون سپاری در بخش دولتی	هدف این مطالعه بررسی فرایند برون سپاری، تعیین عوامل موثر در این فرایند و اولویت بندی آنها در بخش دولتی است.	رجب زاده و همکاران	۲۰۰۸	نتایج این تحقیق و مدل پیشنهادی در آن کارایی و اثربخشی فرایند برون سپاری سازمانهای دولتی را افزایش می دهد.
۴	تکنیک های تصمیم گیری چندمعیاره در موسسات آموزش عالی	هدف این مطالعه بررسی مسائل و مشکلات مربوط به مشکلات تصمیم گیری پیش روی موسسات آموزش عالی است. این مسائل اختصاص منابع، اندازه گیری عملکرد، بودجه بندی و برنامه ریزی است.	دی و هیگسان	۲۰۰۶	نتایج این تحقیق نشان داد که به منظور رفع این نقاط ضعف، کارهای مناسب و بهبود مستمر در کارها پیشنهاد و در نهایت یک مدل اختصاص بهینه منابع بر مبنای فاکتورهای موجود در مطالعه ارائه شده است. در نهایت نتایج این تحقیق یک تکنیک برنامه ریزی هدفمند بر مبنای دانش را که برخی عملیاتهای فرایند سلسله مراتبی ادغام می‌کرد را پیشنهاد داده است.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۵	مدل‌های تصمیم گیری در مورد برون سپاری کالاهای صنعتی	هدف اصلی این تحقیق نیز بررسی مدل های مختلف برون سپاری و روش‌های تصمیم گیری در این مورد بوده که به ارائه چارچوب تصمیم گیری در زمینه برون سپاری با استفاده از مدل تصمیم گیری چندعاملی بپردازد.	بشار السلیم	۲۰۰۷	نتایج این تحقیق به ارائه مدلی بر اساس هزینه، منفعت روش درون سپاری و برون سپاری خدمات و تولید کالاها منجر شد تا در شرایط مختلف مدیران بتوانند بر اساس گزینه های موجود بهترین روش را انتخاب کنند.

۳. بیان مساله:

شرکت صنایع هواپیمایی ایران به عنوان یکی از شرکت های ارائه دهنده خدمات تعمیر و نگهداری هواپیما در کشور محسوب می شود که اگر چه از نقطه نظر فنی و کیفی در سطح بالایی قرار داشته اما سهمی به میزان برابر با قابلیت ها و پتانسیل خود در تعمیرات و نگهداری برونسپاری شده از سوی خطوط هواپیمایی تجاری ایرانی ندارد. از این رو می بایست نسبت به جذب سهم بیشتر در بازار تجاری مذکور اقدامات لازمه را انجام داده و از حداکثر توان خود در راستای جذب حداکثری مشتریان و به تبع ان درامد استفاده نماید.

٤. ضرورت انجام تحقیق

سازمان صنایع هواپیمایی ایران-صنعت هواپیما به عنوان یک نهاد که در راستای تجاری شدن و استفاده حداکثری از توان موجود سازمان خود گام بر می دارد می بایست در محیط تجاری حاکم بر امروز بتواند با بهره مندی از راهکارهای مختلف و تغییرات لازم خود را به یک سازمان با بیشترین بهره وری تبدیل نماید. یکی از مهم ترین گام ها در این راستا شناخت مشتریان بالقوه صنعت تعمیر و نگهداری هواپیما در ایران و نیازهای انها می باشد. بدیهی است که اگر مشتریان حاضر در این بازار به خوبی مورد تحلیل و ارزیابی قرار نگیرند، به هیچ عنوان رقابت با سایر رقبای داخلی و خارجی حاضر در این عرصه میسر نبوده و در نهایت شرکت را از رسیدن به حداکثر سود اوری و بازدهی دورتر خواهد نمود.

۵. سوالات تحقیق

این تحقیق در پی پاسخ به سوالات زیر است

۱. اصلی ترین دلایل برونسپاری تعمیرات و نگهداری در خطوط هواپیمایی ایرانی چیست؟

۲. سهم شرکت های خدماتی ایرانی از پذیرش این خدمات به چه میزان است؟

۳. ایا شرکت های خدماتی ایرانی توان رقابت با شرکت های خدماتی تعمیر و نگهداری خارجی را دارند؟

۴. سهم شرکت های خدماتی در اینده این بازار به چه سمت و سویی خواهد رفت؟

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

٦. اهداف تحقیق

هدف اصلی

۱. بررسی برون سپاری خطوط هواپیمایی تجاری در ایران در مبحث تعمیر و نگهداری هواپیما

اهداف فرعی

۱. بررسی سهم شرکت های ارائه دهنده خدمات تعمیر و نگهداری در ایران از تعمیرات و نگهداری خطوط هواپیمایی تجاری ایرانی

۲. مقایسه شرکت های خدماتی داخلی تعمیر و نگهداری با همتایان خارجی از نقطه نظر کیفی

۳. چشم انداز برونسپاری خطوط هواپیمایی تجاری ایرانی و سهم اتی شرکت های خدمات داخلی از ان

٦. روش های جمع آوری اطلاعات:

در این تحقیق برای گرد آوری اطلاعات از شیوه های زیر استفاده خواهد شد:

بخش ادبیات موضوع و پیشینهٔ تحقیقات از منابعی مانند کتاب‌ها، مقالات، اینترنت، نشریات، پایان نامه‌ها و... استخراج شده وجهت تهیه پرسشنامه و تعیین شاخص‌ها و هم چنین برای تکمیل اطلاعات و معلومات، با چند تن از افراد نخبه در مقوله تعمیر و نگهداری هواپیما و همچنین چند تن از اساتید مطرح کشور در بحث برونسپاری مصاحبه شده است.

۷. روش شناسی تحقیق

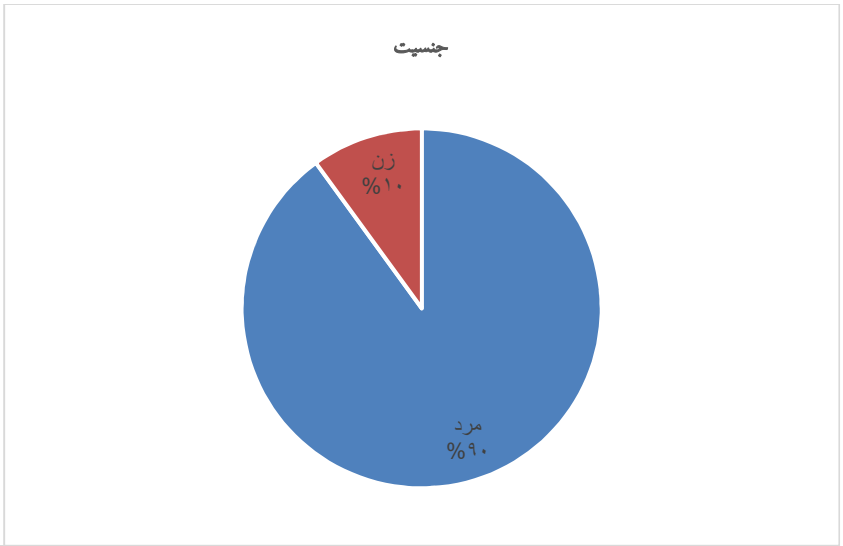
از آنجا که موضوع مورد بررسی مربوط به زمان حال می‌باشد و محقق در پی آن است که با گردآوری داده‌ها و اطلاعات، درباره شرایط فعلی به شناخت بهتر و کاملتری از وضع موجود برسد و از طرفی به دلیل اینکه شرایط وعناصر متشکله موضوع، بدون قضاوت و داوری وصف شوند، این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش بکار رفته یک تحقیق توصیفی پیمایشی است. کاربردی است زیرا تحقیقات کاربردی ؛ تحقیقاتی هستند که نظریه ها؛ قانونمندی ها؛ اصول و فنونی که در تحقیقات پایه تدوین می‌شوند را برای حل مسائل اجرایی و واقعی بکار می گیرند. همچنین این تحقیق توصیفی است زیرا نتایج عینی از موقعیت گرفته شده است و بدون هیچ گونه استنتاج ذهنی می باشد.

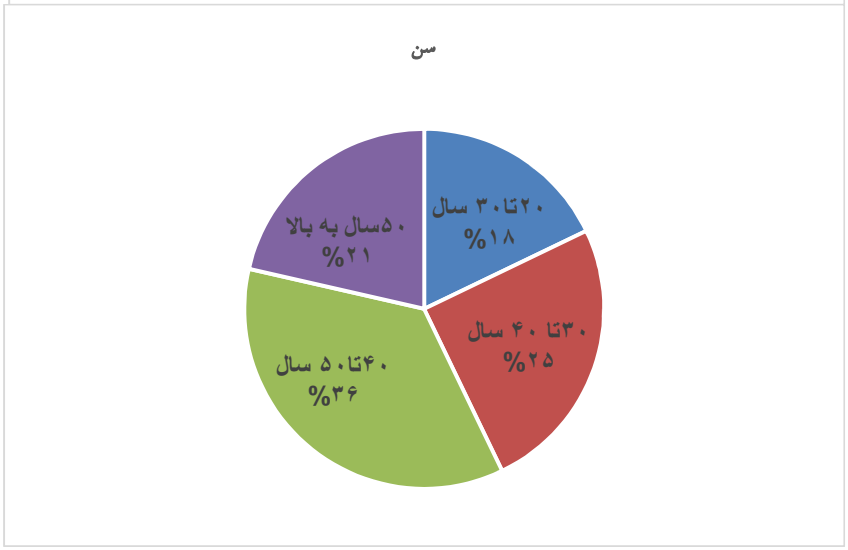
۸. جامعه آماری

جامعه ی آماری این تحقیق را کارشناسان، مدیران میانی و ارشد خطوط هواپیمایی تجاری فعال در ایران تشکیل می دهند که با توجه به محدودیت در توزیع پرسشنامه تعداد آنها (۵۰ نفر) انجام گرفته شده است. در این تحقیق ابزار گردآوری داده ها؛ پرسشنامه است.

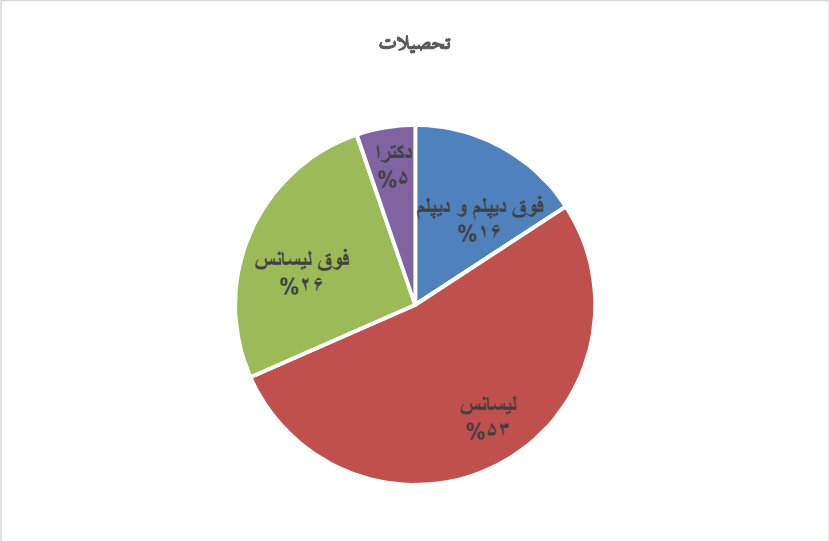
[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

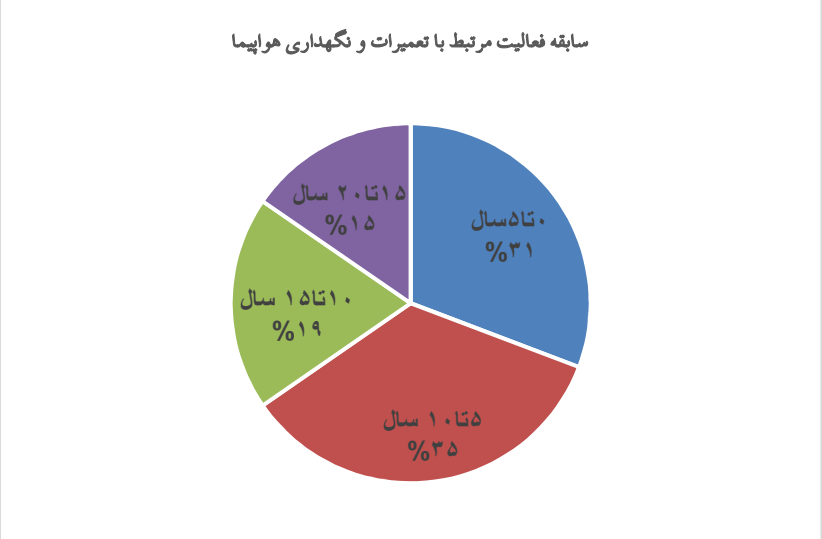
۹. ویژگی‌های جمعیت شناختی:





[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]





۱۰. نتایج یافته‌ها

ـ برون سپاری از دید جامعه اماری یک امر مهم و انکار ناپذیر به ویزه در سطوح تعمیراتی بالا محسوب می‌شود.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

ـ عدم وجود بسترهای فیزیکی مناسب و همچنین عدم وجود تکنولوزی لازم و کافی از جمله اصلی ترین دلایل برونسپاری تعمیر و نگهداری در جامعه مذکور می باشد.

ـ در حال حاضر نزدیک به نیمی از تعمیرات و نگهداری جامعه مذکور برون سپاری می‌شود که چیزی در حدود ۳۰ درصد از ان به شرکت‌های داخلی خدماتی و ما بقی به شرکت‌های خدماتی خارجی سپرده می‌شود.

ـ عموم قراردادهای برونسپاری به ویزه با شرکت‌های خدماتی داخلی در قالب قرارداد های کوتاه مدت با حضور یک ناظر در حین اجرای کار است.

ـ شرکت های داخلی از نگاه جامعه مذکور در بحث هزینه بهتر از همتایان خارجی خود و در بحث دانش فنی و کیفیت انجام کار هم سو با همتایان خارجی عمل می‌کنند اما عدم وجود تکنولوزی لازم و زیر ساخت‌های لازم از جمله دلایل سهم کم انها در پذیرش این خدمات نسبت به همتایان خارجی می باشد.

ـ با توجه به اعمال تحریم های غیر منصفانه و کاهش سطح فعالیت‌ها با شرکت‌های خدماتی خارجی انتظار می رود سهم شرکت های خدماتی ایرانی در میزان ارائه خدمات تعمیر و نگهداری هواپیما در اینده بیشتر شود.

۱۱. پیشنهادات

با توجه به نتایج بدست امده موارد ذیل به شرکت های خدماتی به ویزه سازمان صنایع هواپیمایی ایارن پیشنهاد می گردد.

۱. در راستای جذب حداکثری مشتریان مذکور سازمان می بایست بازاریابی مجددی را در ارتباط با خدمات خود انجام داده و بتواند نیازهای مشتریان خود را تا حد امکان پوشش دهد.

۲. با توجه به اینکه سازمان هواپیمایی ایران همچون سایر شرکت‌های خدماتی داخلی از نقطه نظر تکنولوزی می‌بایست خود را بهبود بخشد پیشنهاد می‌گردد در این راستا اقدام به قراردادهای مشارکت انتفاعی با شرکتهای خدماتی خارجی و اخذ لایسنس‌های بین المللی گردد. این امر سبب افزایش سهم این سازمان در بازار تعمیرات و نگهداری هواپیما خواهد شد.

۳. سازمان می بایست از نقطه نظر هزینه تسهیلاتی را برای مشتریان خود فراهم کرده و از نقطه نظر کیفیت برای مشتریان خود اطمینان خاطر ایجاد کند. انجام این دو امر از سوی سازمان سبب ساز پیشرفت سازمان در افزایش سهم خود از این بازار خواهد شد.

۴. توجه به رقبای داخلی نیز در وهله کنونی از اهمیت بسیاری برخوردار است چرا که با توجه به افزایش تحریم‌ها رقابت در بین شرکت‌های خدماتی داخلی با یکدیگر بیش تر از قبل خواهد شد. پیشنهاد می‌گردد در این راستا از خدمات و مزایایی که رقبای داخلی می توانند برای مشتریان این بازار ارائه نمایند اطلاعات لازمه کسب گردد.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

فهرست منابع و مآخذ

ـ مهدی بشیری ۱۳۹۴ طراحی راهبردها و رویکردهای برون سپاری در نیروی انتظامی

ـ فرج اله ولی پور ۱۳۹۱ مقایسه کارآمدی چک های تعمیراتی هواپیماها در داخل و خارج از کشور

ـ سیدمحسن مرتضوی ۱۳۸۹ مدیریت برون سپاری اثربخش

ـ مسعود حجاریان ۱۳۹۱ استراتژی برون سپاری

ـ مهرنوش رحیمیان ۱۳۸۹ خلق دانش جدید از طریق برون سپاری

ـ یعقوب رمضانی ۱۳۹۶ برون سپاری، مزایا و معایب آن بر عملکرد سازمان

1-Robert Murray (2011). " Study Examining the Association between Airline Maintenance Outsourcing and Passengers Perceptions". Proquest, Umi Dissertation Publishin

2. Monaghan, Kari L. , (2011). "Examining the Relationship between Passenger Airline Aircraft Maintenance Outsourcing and Aircraft Safety" Northcentral University

3. David McKenna, Derek H. T. Walker, (2008) "A study of out-sourcing versus in-sourcing tasks within a project value chain", International Journal of Managing Projects in Business

4. Michael Quinlan (2013) Outsourcing and offshoring aircraft maintenance in the US: Implications for safety

5. David McKenna, Derek H. T. Walker, (2008) "A study of out-sourcing versus in-sourcing tasks within a project value chain", International Journal of Managing Projects in Business

6. Bashar Al-Salim ;(2007) Decision models for manufacturing outsourcing; Industrial, Management Systems& Manufacturing

7. Ali Rajabzadeh, Ali Asghar Anvary Rostamy, Ali Hosseini, (2008) "Designing a generic model for Outsourcing process in public sector

8. David McKenna, Derek H. T. Walker, (2008) "A study of out-sourcing versus in-sourcing tasks within a project value chain", International Journal of Managing Projects in Business

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]