

## چکیده

سازمان ها امروزه به برون سپاری به دید یک استراتژی می نگرند. دستیابی به توانمندی ها و امکانات در کلاس جهانی، انعطاف پذیری در بلندمدت، بهبود عملکرد عملیاتی، افزایش بهره وری، زمان پیشبرد کم، استفاده بهتر از تجهیزات، افزایش خروجی ها را می توان به عنوان دلایل برون سپاری نام برد. عوامل تاثیرگذار و معیارهایی وجود دارند که باعث بهبود عملکرد می شوند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و الویت بندی معیارهای برون سپاری خدمات در ادراه کل راه و شهرسازی مازندران انجام شد. روش تحقیق، از نظر هدف بنیادی- کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی می باشد. جامعه آماری، مدیران و کارشناسان اداره کل راه و شهرسازی و کارشناسان شرکت های خدمات دهنده به این اداره کل در سال ۱۳۹۸ بودند. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه هایی که توسط محقق ساخته شده بود استفاده گردید. روایی صوری و محتوایی این ابزار توسط متخصصان تایید و پایایی آن بر اساس ضریب ناسازگاری کمتر از ۰٫۱ تحلیل گردید. داده های پژوهش پس از توزیع پرسشنامه های زوجی بین افراد، جمع آوری و سپس با کمک نرم افزار Expert Choice تحلیل شدند. نتایج حاکی از آن بود که معیارهای برون سپاری خدمات شامل: ارزیابی و مدیریت، تصمیم گیری و برنامه ریزی می باشد و همچنین معیار ارزیابی و مدیریت دارای نه زیرمعیار و تصمیم گیری و مدیریت هرکدام دارای هشت زیرمعیار بودند که وزن و درجه اهمیت معیارهای برون سپاری خدمات در این اداره کل دولتی به ترتیب شامل ارزیابی و مدیریت، تصمیم گیری و برنامه ریزی می باشد.

کلید واژه:

برون سپاری، تصمیم گیری، برنامه ریزی، ارزیابی و مدیریت

## مقدمه

برون سپاری، به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمان ها و ارتقای بهره وری در قالب کوچک سازی در سال های اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان ها قرار گرفته و به صور مختلفی به اجرا درآمده است (اشرف زاده، ۱۳۸۲). در گذشته، برون سپاری زمانی مورد استفاده قرار می گرفت که سازمان ها نمی توانستند به خوبی عمل کنند، در رقابت ضعیف بودند، کاهش ظرفیت داشتند، با مشکل مالی روبرو بودند و یا از نظر فن آوری عقب مانده و شکست خورده بودند. امروزه، سازمان هایی که کاملاً موفق هستند نیز از این ابزار برای تجدید ساختار سازمان های خود استفاده می کنند و مدیران این سازمان ها به عنوان یک موضوع حیاتی این مساله را درک کرده اند که ایجاد قابلیت های کلیدی برای برآورده نمودن نیازهای مشتری ضروری است و باید در این راه تلاش نمایند. خصوصیت بارز و مشترک استراتژی های برون سپاری در کشورهای توسعه یافته در ۲۰ سال گذشته، افزایش سود از طریق برون سپاری است، به طوری که برون سپاری به عنوان منبعی بالقوه از مزیت رقابتی و ایجاد ارزش افزوده شناخته شده است (شهیدی و همکاران، ۱۳۸۶). امروزه بسیاری از کسب و کارها اعم از خصوصی، دولتی، انتفاعی، خیریه و مؤسسات آموزشی و پژوهشی به واسطه مزایای موجود در امر برون سپاری، استراتژی برون سپاری را در تمامی ابعاد سازمانی جزو اهداف کلان خود قرار داده اند. تصمیمات برون سپاری یکی از موضوعات راهبردی سازمان هاست. شکل گیری روش های جدید مدیریتی باعث گردیده تا سازمان ها از فعالیت های جاری به برنامه های توسعه ای روی آورند. «جهانی شدن»، «تمرکززدایی»، «ادغام ها»، «

شناسایی و الویت بندی عوامل برون  
سپاری خدمات (مطالعه موردی: اداره  
کل راه و شهرسازی مازندران)

رمضان غلامی

استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام

نور، تهران، ایران

Gholamiavati@yahoo.com

میلاذ غلامی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع

انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی قائم شهر

miladgholami.ir@gmail.com

مجتبی طبری (نویسنده مسئول)

دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد

اسلامی قائم شهر

mo\_tabari@yahoo.com

تاریخ ارسال: ۹۹/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۳۰



مدیریت کیفیت»، «الزامات محیطی، مطالعاتی و ارتباطی» و «مدیریت نیروی کار» از جمله روش های جدید مدیریتی است که برنامه های سازمان ها را به کلی متحول نموده است (هداوند، ۱۳۸۹). سازمان هایی که سرمایه گذاری بیشتری دارند، رضایت کارکنان و مشتریان، کیفیت محصولات و خدمات، بهره وری، درآمد و در مجموع سود بالاتری داشته اند، لذا هر سازمان با توجه به شرایط و امکانات خود راهکارهای گوناگونی را برای ارتقاء و بهبود در این مقوله به کار می گیرد. بعضی از سازمان ها کل یا بخشی از فرآیندهای خود را "برون سپاری" می کنند، برخی دیگر از روش های الکترونیکی و مجازی یا ترکیبی استفاده می کنند (سولانسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). دولت ها پس از گذشت چند سال برای حل مشکلات مدیریت دولتی سنتی نیز به روش های مختلفی تحت عنوان مدیریت دولتی نوین متوسل شدند و ارگان ها و مؤسسه های بین المللی چون سازمان همکاری توسعه اقتصادی و بانک جهانی نیز در این زمینه راهکارهایی ارائه کردند (اولو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). برون سپاری یک استراتژی مدیریتی جدید است که متمرکز بر کلیه حوزه های مرتبط با منابع انسانی و مدیریت آنها می باشد. این رویکرد می تواند هر دو اثر مثبت و منفی را بر روی یک سازمان در پی داشته باشد. اما، علی رغم وجود خلا ها و ارزیابی مزیت ها، استفاده از برون سپاری در حال افزایش است. بنابراین مدیریت مناسب این فعالیت به ویژه در میان سازمان های خدماتی حائز اهمیت است که طی آن عامل انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است. هر چند برون سپاری فعالیت های غیر راهبردی، مزایای زیادی را از قبیل صرفه جویی در هزینه ها، رقابتی کردن انجام امور و کاهش نیروی انسانی بخش دولتی را در پی داشت، اما نگرانی هایی را نیز موجب شد. به رغم تاکید بر شناسایی الویت ها و اهمیت آن ها، اما به دلیل نبود استاندارد ها و مهارت های کافی برای پایش و بررسی آن ها، موجب شد نارسایی های زیادی از نظر کیفیت در ارائه خدمات مبتنی بر بخش غیردولتی بروز کند، حتی بر مبنای تجربه بعضی از سازمان ها قراردادهای برون سپاری در مقایسه با وضعیت سابق، پر هزینه تر بوده و در عمل کارآیی لازم را ندارند. چارت سازمانی موجود در اداره کل راه و شهرسازی مازندران دارای هفت معاونت و نه اداره شهرستان می باشد. استفاده از استراتژی برون سپاری در صورتی که شاخص ها به درستی شناسایی نگردند نه تنها باعث افزایش منفعت برای سازمان ها نمی گردد بلکه می تواند آثار مخربی نیز برای سازمان در پی داشته باشد. شاخص های ارائه شده برون سپاری خدمات در تحقیق حاضر پس از شناسایی و جهت تامین هر چه بهتر نیازهای سازمان توسط شرکت های تامین کننده خدمات معرفی گردیده است. مرور ادبیات نظری، فرایندهای سازمانی، ساختار سازمانی و استراتژی های سازمان را نشان می دهد. از طرفی، شاخص های موجود اساساً متناسب با شرایط خاص جوامع خود طراحی شده اند و نمی توان این شاخص ها را الزاماً جهان شمول دانست. در این بین، سازمان های دولتی و اداره کل راه و شهرسازی مازندران به طور خاص، به عنوان یک سازمان دولتی و تخصصی جهت خدمت رسانی مطلوب به مردم، ناگزیر به اعمال مدیریت مناسب، از طریق کارآمدتر نمودن خود بوده و در راستای سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران، نیازمند شناسایی شاخص های مناسب برای این مهم می باشد. دریافت خدمات متمایز و قیمت تمام شده پایین، توجه به نیروهای داخلی اداره کل و یا استفاده از قراردادهای برون سپاری، دغدغه ای است که متولیان امر برای حصول به مزیت رقابتی با آن مواجه اند. در این پژوهش با توجه به ساختار فعلی اداره کل و دستیابی به اهداف و تامین رضایت ذینفعان، شناسایی شاخص های برون سپاری و زیرمعیارهای آن ها و همچنین الویت بندی آن ها مورد مطالعه قرار می گیرند.

## ۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برون سپاری از مراحل اولیه اش با انگیزه مالی، به عرصه ی کنونی با انگیزه ی استراتژیک تغییر یافته است. برون سپاری با انگیزه ی مالی از نخستین روزهای آغاز تجارت وجود داشته است. در برون سپاری هایی که با انگیزه ی مالی انجام می شد، معمولاً یک شرکت به منظور کسب بهترین تخفیف های ممکن و تضمین رابطه ی با ثبات تر، معامله ای بلندمدت با یک فروشنده واحد ترتیب می داد. با این حال، در اینجا هدف، برون و سپردن کار به مکان هایی بود که در آنجا کار با پایین ترین قیمت انجام می گیرد. برون سپاری هایی که با انگیزه ی استراتژیک صورت می گیرند، بر قابلیت و شایستگی تأکید می ورزند. در اینجا تمرکز روی این مطلب است که از مهارت های تخصصی، دانش فرآیندها و قابلیت های یافت شده در بیرون از سازمان بهره گیری نموده و از این داده ها (ورودی ها) برای کمک در بهبود اثربخشی و کارآیی عملیات استفاده نماییم. مهم تر این که اگر برون سپاری استراتژیک به درستی انجام گیرد نه تنها به عملیات کمک می نماید، بلکه در برتری های رقابتی و استراتژیکی سازمان نیز سهم خواهد بود (سید جوادین، ۱۳۹۰). برون سپاری دارای تاریخچه ای طولانی است. وجود ضرب المثل هایی نظیر «کار را به کاردان بسپارید» و یا آیاتی از قرآن مجید مبتنی بر گرفتن دایه بر فرزندان مصداقی از برون سپاری است (مهرگان و خواجه، ۱۳۹۰). برون سپاری، از دو واژه «بیرون» و «سپردن» تشکیل شده است. از این رو، برای تعریف برون سپاری ابتدا باید معنی و مفهوم واژه «سپردن» را روشن سازیم. سپردن به عمل واگذاری کار، مسئولیت ها

<sup>۱</sup> Solansky

<sup>۲</sup> Olowu



و حقوق تصمیم گیری به شخص دیگر اشاره دارد (سید جوادین و حسنقلی پور، ۱۳۸۹). به عقیده آندریو و نادا کاکابادسه<sup>۱</sup>، واگذاری فعالیت جمع آوری مالیات به پیمان کاران (توسط دولت)، در زمان رومی ها، اولین شکل برون سپاری بوده است. در قرن هجدهم و نوزدهم میلادی، انگلستان در عملیات نگه داری چراغ خیابان ها، مدیریت زندان ها، نگه داری بزرگ راه ها و جمع آوری مالیات ها، فعالیت های واگذار شده به پیمان کاران بوده است. تقریباً در همین زمان در آمریکا و استرالیا، تحویل محموله های پستی و در فرانسه ساخت و مدیریت خطوط راه آهن و توزیع مناسب آب، برون سپاری شده اند (چشم براه و مرتضوی، ۱۳۸۹). درباره واژه برون سپاری می توان گفت که این واژه برای اولین بار، در سال ۱۹۸۹ میلادی، برای تشریح تصمیم شرکت کُداک<sup>۲</sup> و واگذاری انجام فعالیت های فن آوری اطلاعات خود به یکی از شرکت های تابعه « آی بی ام<sup>۳</sup> » به عنوان یک راهبرد تجاری، به کار رفته است، اما با این حال، قبل از آن هم بسیاری از شرکت ها تمام فعالیت هایشان را خودشان انجام نمی دادند و فعالیت هایی که امکان رقابت پذیری کمتری داشتند را به پیمان کاران بیرونی محول می کردند. در واقع، شاید بتوان گفت که ایده ی برون سپاری، اولین بار در کتاب « آدام اسمیت<sup>۴</sup> » به نام « ثروت ملل»<sup>۵</sup> که در سال ۱۷۷۶ انتشار یافته نمایان شده است (منگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵).

آدام اسمیت، در جمله معروف خود می گوید: « این اصطلاح درستی است که ارباب دوراندیش یک خانواده هرگز تلاش نمی کند چیزی را در خانه بسازد که می توان برای وی هزینه بیش تری از خرید آن داشته باشد » (نوری کوهانی و همکاران، ۱۳۹۳). از طرف دیگر، می توان گفت که، برون سپاری نوعی از تصمیمات « ساخت - خرید » بوده است و قدیمی ترین مطالعات درباره ی برون سپاری نیز، تحت این عنوان است. بعد از آن موضوعات اقتصادی در این زمینه با استفاده از نظریه ی هزینه معامله الگوسازی شده (وکیلی، ۱۳۸۶)، و مبنای نظری برون سپاری که اغلب بیش از همه به آن اشاره شده، « هزینه اقتصادی معامله (مبادله) از کاوز، است (یانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). تعاریف متفاوتی برای برون سپاری ذکر شده که می توان به آن اشاره کرد: برون سپاری زمانی است که یک عملکرد تجاری (که معمولاً توسط یک شرکت یا سازمان خاص اجرا می شود) به یک ارائه دهنده تجارت دیگر منتقل می شود. لیست های طولانی از مواردی که می توانند به خارج از کشور سپرده شوند عبارتند از: موارد محدود شده به: تولید، دانش و مهارت (ایکواموی و همکاران، ۲۰۲۰)، واگذاری تمام یا بخشی از مسئولیت یکی از واحدهای سازمان به یک عرضه کننده بیرون از سازمان خریدن بخشی از منابع یا امکانات یک شرکت یا سازمان. نوعی مقاطعه کاری که در همه ی زمینه ها قابل استفاده باشد. ارائه خدمات و ابزار برای یک سازمان. تصمیم اتخاذ شده توسط یک سازمان جهت ارائه و یا فروش دارایی ها، نیروی انسانی و خدمات به شخص ثالث، که طرف قرارداد متعهد میگردد در قبال درآمد مشخص و در یک زمان معین، دارایی ها و خدمات قید شده در قرارداد را ارائه و مدیریت نماید (مهرگان و همکاران، ۱۳۹۰). تخصیص فعالیت های تکراری داخلی و همچنین قدرت تصمیم گیری به پیمانکاران خارجی در قالب یک قرارداد تعریف شده (خلیلی و ادهمی، ۲۰۱۴). تهیه محصولات و خدمات از منابعی که خارج از سازمان هستند (چودھاری<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴).

در مورد علل برون سپاری باید به چند نکته توجه داشت، اول آن که هدف از برون سپاری، آزاد شدن از انجام فعالیت های غیر ضروری نیست، بلکه دستیابی به نتایج (وضعیت) بهینه است. مدیرانی که فعالیت های یک بخش از سازمان را برون سپاری می کنند. مناسب است تا تجربیات و خبرگی های فنی مربوط به کار برون سپاری شده را برای نظارت و مدیریت بر تامین کننده در خود حفظ کنند. هر سازمان بسته به شرایط خود، دلایل خود را دارد، اما مهم این است که شما علت روی آوردن خودتان به این رویکرد را بدانید و منافعی را که از آن ها انتظار دارید مشخص کرده باشید. در صورتی که برون سپاری به درستی مورد استفاده قرار گیرد، ابزار بسیار قدرتمندی برای بهبود سازمان است. (چشم براه و مرتضوی، ۱۳۸۶). پیاده سازی استراتژی برون سپاری را می توان به چهار مرحله اصلی تفکیک نمود: تعیین فعالیت های کاندید برای برون سپاری و تصمیم گیری در مورد آن ها، بررسی تامین کنندگان آماده برای ارائه خدمات منتخب و انتخاب گزینه برتر، انعقاد قرارداد، مدیریت روابط بین قرارداد. از آن جا که تصمیم گیری در مورد برون سپاری فعالیت ها در یک سازمان، تصمیمی استراتژیک می باشد، نیاز به حمایت و سهیم بودن مدیران رده بالا سازمان در این فرایند است. از جمله باید نیروی انسانی و سرمایه لازم را به این فرایند تخصیص داده و حتی در زمینه تشکیل کمیته راهبردی برون سپاری حمایت های لازم را اعطاء نمایند (رمضان، ۱۳۸۹). یکی از پرسش های اساسی و به طور کلی قابل بحث در امر برون سپاری نحوه انتخاب فعالیت های قابل واگذاری

<sup>۱</sup> Andrew and Nada Kakabadse

<sup>۲</sup> kodak

<sup>۳</sup> IBM

<sup>۴</sup> Adam Smit

<sup>۵</sup> Wealth of Nations

<sup>۶</sup> meng

<sup>۷</sup> young

<sup>۸</sup> Choudhry



سازمان به پیمانکاران است و به عبارتی این که کدام فعالیت ها بایستی از بدنه سازمان جدا شده و کدام یک نباید به هیچ قیمت به خارج از سازمان انتقال یابند. جهت اتخاذ تصمیم در خصوص واگذاری یا عدم واگذاری امور به بیرون از سازمان عموماً باید عواملی چون چشم انداز، تحلیل زنجیره ارزش، مزیت رقابتی، فعالیت های محوری و غیر محوری را به عنوان پایه در نظر گرفت (قادری، ۱۳۸۵). انتخاب فعالیت ها برای برون سپاری از مهم ترین تصمیمات در این حوزه است. رائو و یانگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) به نقش حیاتی و محوری بودن، ارتباط با بازار، ریسک و کنترل و عملکرد اشاره کرده است. کریستنسن<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) سه دسته بندی فعالیت های محوری، فعالیت های حیاتی ولی غیر محوری و فعالیت های غیر محوری و غیر حیاتی را پیشنهاد کرده است. به طور خاص پیشنهاد شده که فعالیت های محوری برون سپاری نشود. به عقیده بیمبورن<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) برون سپاری بخش های غیرمحوری کسب و کار، برای متمرکز شدن بر توانمندی های محوری انجام می شود. این موارد ذیل حوزه مهمی در برون سپاری تحت عنوان «چه چیز را برون سپاری کنیم؟» طبقه بندی می شود. علی رغم این که به نظر می رسد در تصمیم برون سپاری، تاکید بر عدم برون سپاری فعالیت های محوری است ولی پژوهش هایی وجود دارد که نشان می دهد برون سپاری این فعالیت ها نیز کار درستی است و عملاً به ارتقاء ارزش بازاری کسب و کار منجر می شود. به طور خاص جیانگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۷) با بررسی داده های صنایع تولیدی ژاپنی، از سال های ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۲ نشان دادند که «برون سپاری فعالیت های محوری کسب و کار» بر ارزش های بازاری شرکت، تاثیر مثبتی داشته است. با توجه به رشد برون سپاری، پوشش تعداد بیشتر خدمات دشوار تر می باشد. با توجه به این موضوع و عدم اطمینان موجود در برون سپاری، معمولاً مشکلات اجرایی و نظری مختلف در تحقیقات لحاظ می شوند. اولین جنبه ای که باید در نظر گرفته شود، شامل موضوعات دسته بندی است. هر چند که تلاش هایی در بحث دسته بندی انجام شده است، محققین بیان کرده اند که روشی جهت انجام این موضوع که در برگرنده کلیه فعالیت های برون سپاری باشد، وجود ندارد. بر اساس تحقیق گربی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، اوک (۲۰۱۱) و دسته بندی NACE در سال ۲۰۰۸، می توان برون سپاری را در انواع بخش های تولیدی و خدماتی گروه بندی کرد. ثانیاً، هیچ روش شاخصی جهت سنجش برون سپاری وجود ندارد. امیتی و وی<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) معتقدند که سنجش این موضوع بسیار دشوار است، زیرا نبود اطلاعات در مرحله تولید که طی آن برون سپاری استفاده شده است، وجود ندارد. با توجه به این موضوع، باید تحقیقات متکی بر شاخص های غیر مستقیم باشند. راجان و سریواستاوا<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) نیز به پیچیدگی سنجش برون سپاری اشاره کرده اند، زیرا هیچ نوع اطلاعات دقیق و مناسب بین المللی وجود ندارد. در سال های اخیر، مجموعه ای از شاخص ها جهت اندازه گیری برون سپاری بین المللی ایجاد شده اند. با این حال، کلیه این موارد دارای محدودیت هایی بوده اند (هورگوس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). لانکفورد و پارسا (۱۹۹۹) سطوح استراتژیک و عملیاتی برون سپاری را شناسایی کرده اند. در سطح عملیاتی، سازمان ها جهت حل مشکلات کوتاه مدت مورد استفاده قرار می گیرند، در حالی که در سطح استراتژیک، آنها مزیت های بلند مدتی را از برون سپاری کسب کرده و قابلیت های خود را به حداکثر می رسانند. اگر چه دعوت به کاربرد نیروهای بازار در بخش دولتی در اواخر دهه ۱۹۸۰ شروع شد، برون سپاری فعالیت های سازمان های بخش دولتی زمانی به طور جدی شروع شد که ایده بازآفرینی دولت مطرح شد (اوزبون و گابلر<sup>۹</sup>، ۱۹۹۲). کشورهایمانند استرالیا، نیوزلند، امریکا و انگلستان از طریق وضع قوانین افزون بر خصوصی سازی، سعی کردند فعالیت های متنوعی را در شکل برون سپاری اداره کنند که به طور سنتی در انحصار دولت بودند. برای دستیابی به بهترین عملکرد در سازمان های بخش دولتی، مقررات دولتی سازمان ها را وادار می ساخت تا از طریق مزایده، به عقد قراردادهایی روی بیاورند تا امکان خرید خدمات از بخش غیردولتی، و تامین مشارکت یا مدیریت واحدهای سازمانی عرضه کنندگان غیردولتی را فراهم آورند. هر چند برون سپاری فعالیت های غیر راهبردی، مزایای زیادی را از قبیل صرفه جویی در هزینه ها، رقابتی کردن انجام امور و کاهش نیروی انسانی بخش دولتی را در پی داشت، اما نگرانی هایی را نیز موجب شد. به رغم تاکید بر استاندارد های کیفیت در قراردادهای منعقد، اما نبود مهارت های کافی برای بازرسی، پایش و مدیریت قراردادها موجب شد نارسایی های زیادی از نظر کیفیت در ارائه خدمات مبتنی بر بخش غیردولتی بروز کند، حتی بر مبنای تجربه بعضی از سازمان ها قراردادهای برون سپاری در مقایسه با

<sup>۱</sup> Rao & Young

<sup>۲</sup> Kristiansen

<sup>۳</sup> Beimborn

<sup>۴</sup> Jiang

<sup>۵</sup> Gerbi

<sup>۶</sup> Amiti.,&Wei

<sup>۷</sup> Rajan & Srivastava

<sup>۸</sup> Horgos

<sup>۹</sup> Osborne,D and Gabler



وضعیت سابق، بر هزینه اند(لاندی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). برنامه ریزی عبارت از تعیین هدف و پیش بینی راه رسیدن به آن است؛ در واقع برنامه نوعی تعهد به انجام فعالیت های معین برای تحقق هدف، محسوب می شود. برنامه ریزی عبارت از تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن است. در سنوات اخیر با تغییرات شگفت آوری که سازمانها را احاطه کرده است مدیران به فراسط فعالیت های مستعد برای برون سپاری هستند. از این رو استفاده از برنامه ریزی به عنوان یک ضرورت در سازمان ها مطرح گردیده است. به کمک برنامه ریزی مدیریت قادر می شود جهت گیری های خود را در آینده معین ساخته و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز سازد. برنامه ریزی به مدیر کمک می کند تا تصویر روشنی از سازمان و هدف های آن بدست دهد و فعالیت های سازمان را در لوای استراتژی واحدی هماهنگ سازد. برنامه ریزی ممکن است برای کل سازمان انجام شود یا برای بخشی از آن؛ برنامه ریزی ممکن است برای کل تولیدات سازمان صورت پذیرد یا برای یک محصول معین آن. در واقع نیاز به برنامه ریزی از این مساله ناشی می شود که همه سازمانها با فعالیت در محیط پویا، مترصد آند که منابع محدود خود را برای نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن، و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیط، بر ضرورت انکار ناپذیری برنامه ریزی می افزاید. به عقیده صاحب نظران مراحل عمده برنامه ریزی شامل: ۱- شناسایی مقتضیات موجود (فرصت ها و محدودیت ها) ۲- تعیین اهداف کوتاه مدت ۳- کسب اطلاعات کامل درباره فعالیت های ضروری ۴- طبقه بندی و تحلیل اطلاعات ۵- ارائه فرضیه هایی بر مبنای پیش بینی وضعیت آینده ۶- جستجوی بدیل ها و برنامه های جایگزین ۷- ارزیابی بدیل های گوناگون ۸- انتخاب بدیل مناسب ۹- تدوین برنامه های فرعی و پشتیبان ۱۰- تنظیم توالی فعالیت ها و جدول زمانبندی به طور تفصیلی ۱۱- بیان کردن برنامه ها در قالب ارقام بودجه و برنامه تخصیص منابع مالی و ۱۲- ارزیابی میزان پیشرفت کار می باشد. برای سازمانها تصمیم برون سپاری به دلیل الزامات راهبردی آن، با ملاحظات بسیاری همراه است. چنین تصمیمی می تواند عامل مهمی در سودآوری سازمان بشمار رود و لذا سهم مهمی در سلامت مالی شرکت داشته باشد. از طرفی مدیران تجاری و صنعتی در حالی که می کوشند از استراتژی برون سپاری استفاده کنند اما در عمل با موضوع های مفهومی متنوعی روبرو هستند. هم مدیران و هم مشاوران آنان سعی در شناسایی این مسائل دارند تا بتوانند به گونه ای موثرتر از این ساز و کار استفاده کنند. گودوین جی اودو در مقاله خود ۵ دسته عمده از عوامل تاثیرگذار بر تصمیمات برون سپاری را نام می برد که شامل اهمیت استراتژیک، منافع ذینفعان، مباحث مربوط به تامین کنندگان، هزینه عملیات و محیط صنعت می باشد (گودوین، ۲۰۰۰). تیور کریمیک در مقاله خود با بر شماری یکسری عوامل با عنوان مزایا مانند کاهش هزینه افزایش کیفیت و عوامل دیگر مانند دست دادن مرکز اطلاعات افزایش یکسری از هزینه ها به عنوان ریسک ها مطرح می کنند که هر سازمانی با توجه به این عوامل تصمیم به برون سپاری یا درون سپاری برخی از فعالیتها می گیرد. در صورتی که تصمیم به برون سپاری باشد، عواملی چون هزینه ها، محیط، استراتژی و ویژگیهای فعالیت، فعالیت را که میتواند برون سپاری نماید مشخص می گردند (معتدل و همکاران، ۱۳۸۹). چنان چنگ و چن بورهانگ پارامترهای تعیین کننده در تصمیم برون سپاری را به چهار گروه کیفیتی ملاحظات مدیریتی، استراتژیکی، اقتصادی و طبقه بندی کرده اند و انگ یانگ عوامل تاثیرگذار در تصمیمات برون سپاری را شامل عوامل اقتصادی، منابع، استراتژی مدیریت، کیفیت خدمات ارائه شده و ریسک رون سپاری میدانند. (هاشمی، ۱۳۸۶). در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت وجود ارزیابی را اجتناب ناپذیر کرده است؛ به گونه ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی ها، یکی از علائم بیماری سازمان قلمداد می شود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت های خود به ویژه در محیط های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به ارزیابی دارد. از سوی دیگر نبود ارزیابی و مدیریت صحیح در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می شود که پیامد آن کاهلت و در نهایت مرگ سازمان است. ارزیابی سنجش ارزش یک برنامه برای تعیین میزان تاثیر سودمندی آن می باشد. از نظر بیم و همکاران ارزیابی عبارت از فرآیند آزمون، قضاوت حرفه ای و پژوهش تجربی در مورد یک سیستم یا برنامه می باشد که کنترل مبین ارزیابی و اندازه گیری موفقیت عملیات انجام شده در مقایسه با معیار برنامه های تعیین شده و اصلاح انحرافات برای حصول اطمینان از تحقق اهداف برنامه های مورد نظر است. بنابراین می توان گفت کنترل یکی از وظایف اصلی مدیران است با این توضیح که هر چه سطح مدیریت بالاتر باشد اهمیت و تاثیر ارزیابی و کنترل بر حیات و توفیق سازمان بیشتر است. ارزیابی برون سپاری موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می شود و باز خورد لازم را در موارد زیر ارائه می کند:

- با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می شود که سیاست های تدوین شده به صورت موفقیت آمیزی اجرا شده اند یا خیر.
- با اندازه گیری نتایج مورد نظر سازمانی و همچنین اندازه گیری رضایت کارکنان و مشتریان می توان دریافت سیاستها به طور صحیح تدوین شده اند یا خیر.

<sup>۱</sup> Loundy



به طور کلی برون سپاری کلیه فعالیت هایی را از یک سازمان پوشش می دهد که نقش راهبردی ندارد و بخش غیردولتی قادر است با کیفیت بهتر و هزینه کمتر این خدمات را ارائه دهد. البته همیشه تامین کنندگان انتظارات برون سپاری را برآورده نمی سازند، وضعیت مناسب زمانی شکل می گیرد که تامین کننده قادر باشد خدمات لازم را با هزینه کمتر و کیفیت بالا ارائه کند. وضعیت نامناسب نشانه آن است که تامین کننده خدمات لازم را با کیفیت پایین و هزینه بالا ارائه می کند. البته کیفیت عرضه و پایین بودن هزینه ممکن است تنها مقیاس های قابل قبول در برون سپاری فعالیت های دولتی نباشد، مسائل اخلاقی ممکن است بعضی از سازمان ها را وادار سازد تا در برون سپاری، به شاخص های چندگانه ای توجه کنند. برون سپاری یک ابزار است، مزایای آن به مهارت افرادی وابسته است که این ابزار را مدیریت می کنند. مدیریت موفق و اثربخش برون سپاری نیازمند ترکیبی از مهارت های مدیریتی است. پژوهش هایی به بررسی برون سپاری و عوامل آن پرداختند و هر کدام از این پژوهش ها به جنبه هایی از آن اشاره کرد.

وانگ و سانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در مقاله ای با عنوان ((تاثیر برون سپاری معکوس در پیشرفت فن آوری سبز از دیدگاه یک یک زنجیره تامین جهانی)) میزان پیشرفت سبز تکنولوژیکی را از دو مفهوم نوآورانه تکنولوژی تولید بالقوه و تکنولوژی تولید عملی با استفاده از میکرو داده شرکت های مورد تحقیق بررسی نمودند. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که محرک های برون سپاری معکوس، اندازه شرکت، نوع مالکیت، به طور بالقوه بر پیشرفت تکنولوژی های سبز تاثیر می گذارند. بنگاه های دولتی و یا خارجی با سطح درآمد بالا، باید توجه بیشتری به حفاظت از محیط زیست، صرفه جویی انرژی و کاهش انتشار آلودگی داشته باشند، در حالی که بنگاه های کوچک و متوسط کم درآمد از این امر چشم پوشی کنند. ژو و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان ((نقش فرآیند مدیریت برون سپاری در بهبود اثربخشی برون سپاری لجستیک)) که با هدف روشن سازی اثرات فرآیند مدیریت برون سپاری است، مدل پیشنهادی براساس داده های جمع آوری شده از بررسی ۴۲۰ تولیدکننده عمومی رایانه در چین ارائه دادند. نتایج نشان داد که فرآیند مدیریت برون سپاری باعث دو نوع برون سپاری لجستیک متفاوت می شود. در حالی که برون سپاری لجستیک به طور مستقیم بر هزینه ها و تحویل تاثیر می گذارد، برون سپاری لجستیک مستقیم بر عملکرد از طریق تعامل با فرایند مدیریت برون سپاری موثر است. راکووسکا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) با اخذ نظر بیش از ۲۰۰ خبره در حوزه سپاری لجستیک در بلغارستان، پیشران های تصمیم به برون سپاری در این حوزه را اولویت بندی کردند که برترین آن ها عبارتند از: دستیابی به کیفیت بالای خدمات، زمان تحویل کوتاه، قابلیت اطمینان زمان تحویل، قابلیت انطباق با سفارش فوری. کنیون<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) بیان می دارند که شرکت ها انجام انواع شیوه های بهبود عملکرد را به عهده می گیرند. یکی از آن ها که در بین خیلی از صاحب نظران مشترک می باشد، برون سپاری تولید است. آنها تاثیر برون سپاری تولید را به طور کلی در عملکرد عملیاتی شرکت ها و اجزای آن، (چرخه زمان تولید، سفارش زمان بار، تحویل، اثر بخشی تجهیزات عملیاتی). و وفاداری مشتری با تجزیه و تحلیل داده های ثانویه از میان دامنه گسترده ای از مواد که با بررسی مدیران تولید کارخانه صورت پذیرفت بررسی نمودند. آن ها یافتند که برون سپاری تولید اثرات زیان باری بر عملکرد عملیاتی، با کاهش قابل توجهی در اثر بخشی تجهیزات عملیاتی و در زمان تحویل دارد. همچنین مشاهده نمودند برون سپاری تولید، تاثیر منفی بر وفاداری مشتری زمانی که عملکرد عملیاتی دارد ایجاد می کند ژیانوی ژو<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) به مدیریت مخاطرات و ریسک های برون سپاری که شامل: زمان، کیفیت و هزینه های همبسته بود پرداخت. در یافته های وی یک مدل بهینه قرارداد برون سپاری شامل این سه عامل می باشد و عرضه کننده قرارداد می بایست در برون سپاری اطلاعاتی از هزینه های متغیر درونی را با طرف تحت قرارداد در میان بگذارد. قرارداد برون سپاری بهینه حاصل از نتایج تجربه عدی و همچنین ارائه آن می باشد. وی در پژوهش اش توجه ویژه به ارزش اطلاعات و یا اطلاعات در معرض خطر در مدیریت برون سپاری دارد. زیتکین و بلویست<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) به این نکته می پردازند که با توجه به گسترش و تعالی برون سپاری منابع انسانی در دو جنبه تولید و بخش خدمات، اندازه گیری و مقیاس آن تا به امروز پیچیده شده است. در پژوهش آن ها برون سپاری به تاکتیک، استراتژیک و بازسازی مسائل مرتبط می شود. به مزایای برون سپاری منابع انسانی و بررسی مدل های برون سپاری، می پردازند. به زعم آن ها برون سپاری منابع انسانی در بین سازمان ها بیشتر و بیشتر معروف خواهد شد. پژوهش آن ها به طور خاص به شرکت های خدماتی مرتبط می شود که عامل انسانی در بسیاری از آنها جز عوامل حیاتی به شمار می آید. بر طبق یافته های آن ها HRO قادر به فعالیت های غیر هسته ای برای تولیدکنندگان خدمات خواهد بود که نتیجه آن سبب بهبود و افزایش اثربخشی عملیاتی می گردد.

<sup>۱</sup> wang&song

<sup>۲</sup> Rakovska

<sup>۳</sup> Kenyon

<sup>۴</sup> Xiaowei Zhu

<sup>۵</sup> Zitkiene, R & Blusyte



## ۲. روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف بنیادی-کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی می باشد. جامعه آماری پژوهش ۱۶ نفر از مدیران و ۲۲ نفر از کارشناسان خیره اداره کل راه و شهرسازی مازندران و ۲۷ نفر از کارشناسان شرکت های خدمات دهنده در سال ۱۳۹۸ بودند. طبق جدول کرجسی و مورگان، نمونه آماری پژوهش، ۱۴ نفر از مدیران و ۱۹ نفر از کارشناسان خیره و ۲۳ نفر از کارشناسان شرکت تامین کننده خدمات بود. مدیران شامل: مدیران، معاونین اداره کل، روسای ادارات شهرستان است و کارشناسان خیره سازمانی شامل کارشناسانی می شود که حداقل دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر با سابقه کاری بالای پنج سال یا حداقل مدرک تحصیلی لیسانس با سابقه کار بالای پانزده سال باشند. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه های محقق ساخته استفاده شد. پس از مطالعه ادبیات تحقیق و پیشینه پژوهش و نظرات خبرگان علمی و دانشگاهی و اساتید متخصص که دارای تجربه کافی و پیش زمینه های علمی مناسب بودند معیارها و زیر معیارها استخراج و تدوین و پرسشنامه زوجی بین افراد توزیع شد. پرسشنامه زوجی معیارها و زیرمعیارها که در جداول زیر نشان داده شده از یک تا نه، نمره بنده ای شده است به نحوی که نمره یک دارای اهمیت برابر دو شاخص، و در نمره نه یک شاخص نسبت به شاخص دیگر کاملاً مهم تر است. پاسخ دهندگان پس از بیان هدف، اهمیت و ضرورت پژوهش، اصل رازداری و محرمانه ماندن اطلاعات شخصی پرسشنامه را تکمیل کردند. روایی صوری و محتوایی این ابزار توسط متخصصان تایید و پایایی آن بر اساس نرخ ناسازگاری به کمک نرم افزار اکسپرت چویس کمتر از ۰٫۱ تحلیل شد. در این تحقیق به منظور تعیین وزن معیارها و روابط آن ها از فرایند تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد. فرایند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف ترین فنون تصمیم گیری چند منظوره است که اولین بار توسط الساعتی در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید. اساس این روش تصمیم گیری، مقایسات زوجی است. تصمیم گیرنده با فراهم آوردن درخت سلسله مراتبی تصمیم، آغاز می کند. درخت سلسله مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می دهد. سپس یک سری مقایسات زوجی انجام می گیرد. این مقایسات وزن هر یک از فاکتورها را در راستای گزینه های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم تعیین می کند. بر این اساس معیارهای تأثیرگذار شناسایی و سپس معیارهای اصلی به اجزای کوچک تر تقسیم شد. مقایسه های زوجی و وزن های نسبی با مقادیر کمی بین ۱ تا ۹ بیان می شوند. معیارها و زیرمعیارها با نظر خبرگان و روش طوفان مغزی، شناسایی و در ادامه روابط معیارهای مختلف نسبت به یکدیگر، تعیین گردید. در نهایت با استفاده از نرم افزار اکسپرت چویس مقایسات زوجی انجام گرفت و نرخ سازگاری محاسبه شد. نرم افزار اکسپرت چویس یک ابزار قوی برای تصمیم گیری چند معیاره بر اساس روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی است که اولین بار توسط توماس الساعتی یکی از پایه گذاران اکسپرت چویس در دانشگاه پنسیلوانیا مطرح شد. این نرم افزار دارای توانایی های زیادی است و علاوه بر امکان طراحی نمودار سلسله مراتبی تصمیم گیری، طراحی سوالات، تعیین ترجیحات و اولویت ها و محاسبه وزن نهایی، قابلیت تحلیل حساسیت تصمیم گیری نسبت به تغییرات در پارامترهای مسئله را نیز دارا است. از همه مهم تر آنکه در بسیاری از موارد از نمودارها و گراف های مناسب برای ارائه نتایج و عملکردها سود جسته است (ترکیان و همکاران، ۱۳۹۱). پرسشنامه های زوجی که در جداول زیر نشان داده شده است بین افراد مورد مطالعه توزیع و برای اینکه خروجی داده های پژوهش از کیفیت بالاتری برخوردار باشند در زمان مناسبی جمع آوری گردید. در گام بعدی، داده های جمع آوری شده در نرم افزار اکسپرت چویس مورد تحلیل قرار گرفت که نتایج حاصل از آن در قسمت یافته ها تشریح می گردد.

جدول ۱ مقایسه زوجی معیارها

ارزیابی و مدیریت	تصمیم گیری	برنامه ریزی	معیارها
			برنامه ریزی
			تصمیم گیری
			ارزیابی و مدیریت



جدول ۲. مقایسه زوجی زیرمعیارهای برنامه ریزی

لو نرژتن اطلاعات	کاهش یوروگراسی	انزایش اعطاف پذیری	تمرکز بر فعالیت های اصلی	بهبود کیفیت خدمات	حد اکثر کردن کارآیی	کاهش ریسک	صرفه جویی در زمان	صرفه جویی در هزینه	معیارهای برنامه ریزی
									صرفه جویی در هزینه
									صرفه جویی در زمان
									کاهش ریسک
									حد اکثر کردن کارآیی
									بهبود کیفیت خدمات
									تمرکز بر فعالیت های اصلی
									انزایش اعطاف پذیری
									کاهش یوروگراسی
									لو نرژتن اطلاعات

جدول ۳. مقایسه زوجی زیرمعیارهای تصمیم گیری

فرهنگ سازی در امر ایجاد خلاقیت سازمانی	پاسخ گویی به نیازهای در حال تغییر	رضایت مندی کارکنان	انتخاب بهترین روش برای بدست آوردن تامین کنندگان	مزیت رقابتی	بدست آوردن مزیت رقابتی	بهبود مدیریت روابط	رعایت قوانین و مقررات	پذیرش امر تغییر در سازمان	معیارهای تصمیم گیری
									پذیرش امر تغییر در سازمان
									رعایت قوانین و مقررات
									بهبود مدیریت روابط
									بدست آوردن مزیت رقابتی
									انتخاب بهترین روش برای بدست آوردن تامین کنندگان
									رضایت مندی کارکنان
									پاسخ گویی به نیازهای در حال تغییر
									فرهنگ سازی در امر ایجاد خلاقیت سازمانی



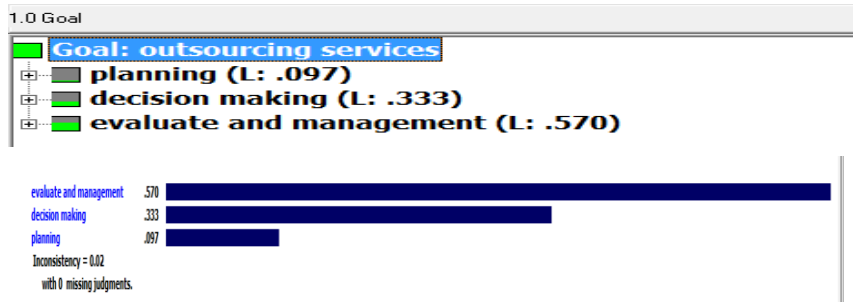


جدول ۴. پرسش نامه زوجی زیرمعیارهای ارزیابی و مدیریت

معیارهای ارزیابی و مدیریت	بازخورد فعالیت های برون سپاری شده	اندازه گیری موفقیت	مستند سازی انجام کارها	تسهیم ریسک	نوآوری در خدمات	دستیابی به سطح خدمات بالاتر	هزینه های مربوط به تغییر تامین کنندگان	تمرکز بیشتر بر فعالیت های اصلی
بازخورد فعالیت های برون سپاری شده								
اندازه گیری موفقیت								
مستند سازی انجام کارها								
تسهیم ریسک								
نوآوری در خدمات								
دستیابی به سطح خدمات بالاتر								
هزینه های مربوط به تغییر تامین کنندگان								
تمرکز بیشتر بر فعالیت های اصلی								

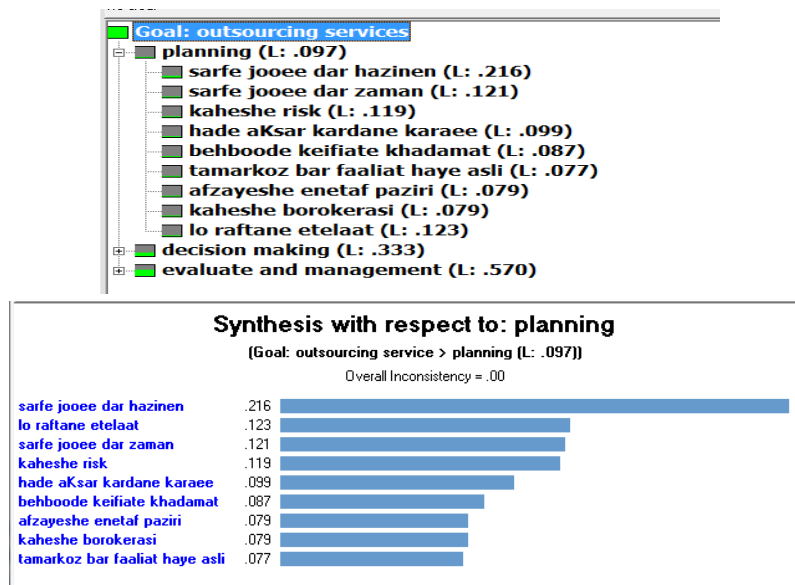
### ۳. یافته های پژوهش

پس از توزیع پرسشنامه زوجی در بین افراد مورد مطالعه و تحلیل داده های جمع آوری شده، نتایجی که در اشکال زیر نشان داده شده است بدست آمد.



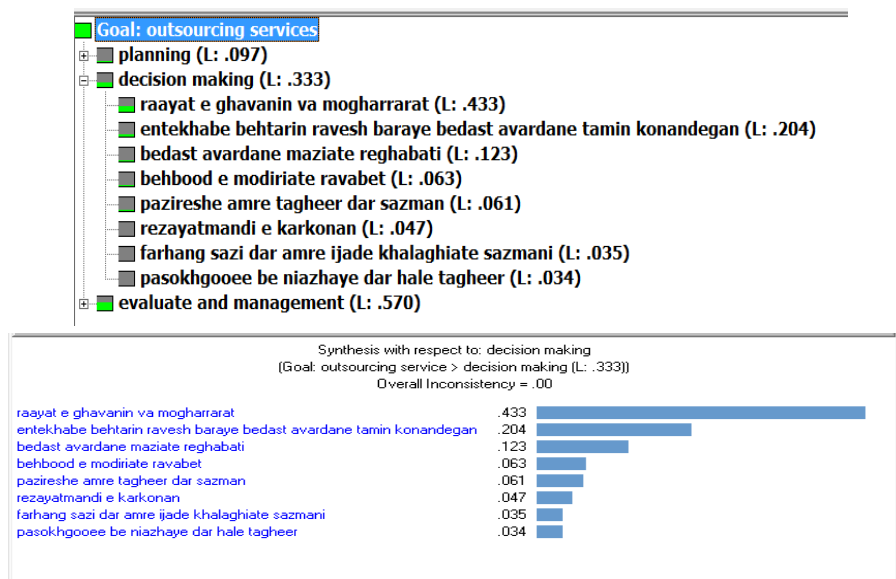
شکل ۱. نتایج مقایسه معیارها

براساس نتایج شکل ۱، معیار ارزیابی و مدیریت با وزن (۰,۵۷۰)، تصمیم گیری با وزن (۰,۳۳۳) و برنامه ریزی با وزن (۰,۰۹۷) مرتب شده اند، در نتیجه شاخص ارزیابی و مدیریت از شاخص تصمیم گیری و برنامه ریزی با اهمیت تر بوده و شاخص تصمیم گیری از برنامه ریزی با اهمیت تر است.



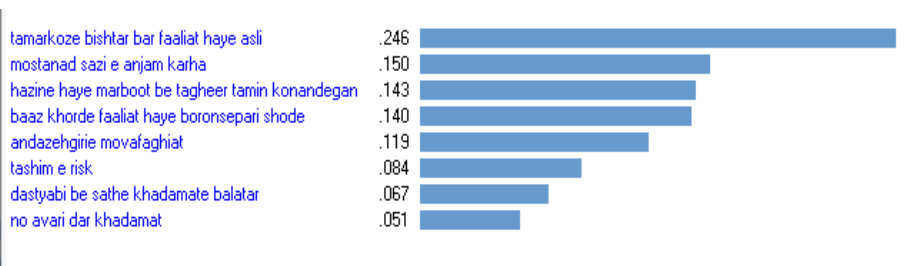
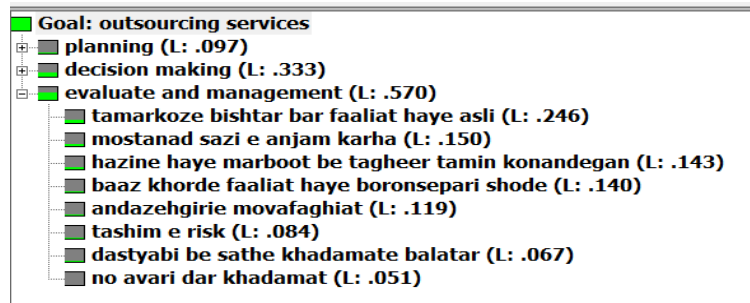
شکل ۲. نتایج مقایسه زیرمعیارهای برنامه ریزی

براساس نتایج شکل ۲، زیر معیارهای صرفه جویی در هزینه با وزن (۰٫۲۱۶)، لو رفتن اطلاعات با وزن (۰٫۱۲۳)، صرفه جویی در زمان با وزن (۰٫۱۲۱)، کاهش ریسک با وزن (۰٫۱۱۹)، حداکثر کردن کارایی با وزن (۰٫۰۹۹)، بهبود کیفیت خدمات با وزن (۰٫۰۸۷)، افزایش انعطاف پذیری با وزن (۰٫۰۷۹)، کاهش بوروکراسی با وزن (۰٫۰۷۹) و تمرکز بر فعالیت های اصلی با وزن (۰٫۰۷۷) مرتب شده اند که نشان دهنده رابطه بین آن ها و همچنین درجه اهمیت شان می باشد.



شکل ۳. نتایج مقایسه زیرمعیارهای تصمیم گیری

براساس نتایج شکل ۳، زیر معیارهای رعایت قوانین و مقررات با وزن (۰٫۴۳۳)، انتخاب بهترین روش برای بدست آوردن تامین کنندگان با وزن (۰٫۲۰۴)، بدست آوردن مزیت رقابتی با وزن (۰٫۱۲۳)، بهبود مدیریت روابط با وزن (۰٫۰۶۳)، پذیرش امر تغییر در سازمان با وزن (۰٫۰۶۱)، رضایت مندی کارکنان با وزن (۰٫۰۴۷)، فرهنگ سازی در امر ایجاد خلاقیت سازمانی با وزن (۰٫۰۳۵) و پاسخ گویی به نیازهای درحال تغییر با وزن (۰٫۰۳۴) مرتب شده اند که نشان دهنده رابطه بین آن ها و همچنین درجه اهمیت شان می باشد.



شکل ۴. نتایج مقایسه زیرمعیارهای ارزیابی و مدیریت

براساس نتایج شکل ۴، زیر معیارهای تمرکز بیشتر بر فعالیت های اصلی با وزن (۰٫۲۴۶)، مستندسازی انجام کارها با وزن (۰٫۱۵۰)، هزینه های مربوط به تغییر تامین کنندگان با وزن (۰٫۱۴۳)، بازخورد فعالیت های برون سپاری شده با وزن (۰٫۱۴۰)، اندازه گیری موفقیت با وزن (۰٫۱۱۹)، تسهیم ریسک با وزن (۰٫۰۸۴)، دستیابی به سطح خدمات بالاتر با وزن (۰٫۰۶۷) و نوآوری در خدمات با وزن (۰٫۰۵۱) مرتب شده اند که نشان دهنده رابطه بین آن ها و همچنین درجه اهمیت شان می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

تصمیم به انجام فعالیت در داخل سازمان یا برون سپاری آن، تصمیمی حیاتی است که تاثیرات گوناگونی بر جنبه های گوناگون سازمان در زمان حال و آینده خواهد گذاشت. زمانی که عوامل توسط مدیران سازمان شناسایی شد، گام بعدی این است که بتوان راهی را برای رسیدن به یک نتیجه کلی از تاثیر عوامل مورد نظر پیدا نمود. شناسایی معیارهای مناسب برای برون سپاری خدمات و الویت بندی آن ها، می تواند نقش مهم و سازنده ایی برای توسعه سازمان داشته باشد. در نتیجه پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت بندی معیارهای برون سپاری خدمات انجام شد.

نتایج این پژوهش نشان داد که معیارهای برون سپاری خدمات شامل سه معیار برنامه ریزی، تصمیم گیری و ارزیابی و مدیریت به همراه زیرمعیارهای صرفه جویی در هزینه، صرفه جویی در زمان، کاهش ریسک، حداکثر کردن کارایی، بهبود کیفیت خدمات، تمرکز بر فعالیت های اصلی، افزایش انعطاف پذیری، کاهش بوروکراسی و لو رفتن اطلاعات، پذیرش امر تغییر در سازمان، رعایت قوانین و مقررات، بهبود مدیریت روابط، بدست آوردن مزیت رقابتی، انتخاب بهترین روش برای بدست آوردن تامین کنندگان، رضایت مندی کارکنان، پاسخ گویی به نیازهای درحال تغییر و فرهنگ سازی در امر ایجاد خلاقیت سازمانی، بازخورد فعالیت های برون سپاری شده، اندازه گیری موفقیت، مستندسازی انجام کارها، تسهیم ریسک، نوآوری در خدمات، دستیابی به سطح خدمات بالاتر، هزینه های مربوط به تغییر تامین کنندگان و تمرکز بیشتر بر فعالیت های اصلی بود. نتایج این پژوهش از جهاتی با نتایج پژوهش های قبلی در این زمینه همسو بود. برای مثال الوانی و اشرف زاده (۱۳۸۷) ضمن پژوهشی گزارش کردند که هر چه تعداد تامین کنندگان بالقوه بیشتر باشند، رابطه مستقیم بین استاندارد کردن، عدم اطمینان فناوری و قیمت براساس رقابت با گرایش به برون سپاری این گونه فعالیت های خدماتی قوی تر است. در پژوهشی دیگر کیم و مین (۲۰۰۷) در کره جنوبی به معرفی سه معیار اصلی: انتظارات، ریسک و محیط و هشت زیر معیار آن در شناسایی معیارهای برون سپاری پرداختند. سازمان مدیریت صنعتی برای ارائه خدمات مشاوره ای برون سپاری، متدولوژی خاص خود را دارد. این متدولوژی شامل ۳ فاز، ۸ مرحله و ۵۷ گام IAP با عنوان متدولوژی اجرایی است. سه فاز این متدولوژی شامل طراحی، اجرا و پایش عملکرد می باشد. همچنین راکووسکا (۲۰۱۶) ضمن پژوهشی که با اخذ نظر بیش از ۲۰۰ خبره در حوزه سپاری لجستیک در بلغارستان بود، معیارهای تصمیم به برون سپاری در این حوزه را اولویت بندی کرد که برترین آن ها عبارتند از: دستیابی به کیفیت بالای خدمات، زمان تحویل کوتاه، قابلیت اطمینان زمان تحویل، قابلیت انطباق با سفارش فوری. ژیاثوی ژو (۲۰۱۵) در پژوهشی به مدیریت مخاطرات و ریسک های برون سپاری که شامل: زمان، کیفیت و هزینه های همبسته بود پرداخته بود. در یافته های وی یک مدل بهینه قرارداد برون سپاری شامل این سه عامل می باشد. وی در



پژوهش اش توجه ویژه به ارزش اطلاعات و یا اطلاعات در معرض خطر در مدیریت برون سپاری داشت. زیتکین و بلویست (۲۰۱۵) در پژوهشی توجه به منابع انسانی را به عنوان یک اصل تاثیرگذار در برون سپاری معرفی نمودند. راجش و همکارانش (۲۰۱۳) ضمن پژوهشی با پیمایش وضعیت برون سپاری لجستیک در هند، مهم ترین انگیزه برای برون سپاری لجستیک را به ترتیب کمک به تمرکز بر قابلیت های اساسی، ارتقاء خدمات به مشتریان و کاهش هزینه های لجستیک شناسایی کرده بودند. همچنین سالانتا و همکارانش (۲۰۱۲) ضمن پژوهشی با بررسی مزایا و ریسک های برون سپاری لجستیک در ۱۲۵ شرکت رومانیایی، کاهش هزینه ها، تسهیم ریسک، افزایش رقابت پذیری، افزایش سطح خدمات به مشتری، تمرکز بر قابلیت های اساسی را در تصمیم برون سپاری مهم ارزیابی کرده بودند. با توجه به شناسایی اولویت هایی که صورت گرفت و نتایجی که از جمع آوری داده ها بدست آمد، مشخص شد که سه معیار ارزیابی و مدیریت سپس تصمیم گیری و در نهایت برنامه ریزی، به ترتیب دارای اهمیت بوده و مرتب گشته اند. از سوی دیگر هر معیار خود دارای زیرمعیارهایی می باشد که دارای روابطی با یکدیگر می باشند، از این رو زیر معیارهای برنامه ریزی به ترتیب اهمیت عبارتند از: صرفه جویی در هزینه، لو رفتن اطلاعات، صرفه جویی در زمان، کاهش ریسک، حداکثر کردن کارآیی، بهبود کیفیت خدمات، افزایش انعطاف پذیری، کاهش بوروکراسی و تمرکز بر فعالیت های اصلی. زیر معیارهای تصمیم گیری به ترتیب اهمیت عبارتند از: رعایت قوانین و مقررات، انتخاب بهترین روش برای بدست آوردن تامین کنندگان، بدست آوردن مزیت رقابتی، بهبود مدیریت روابط، پذیرش امر تغییر در سازمان، رضایت مندی کارکنان، فرهنگ سازی در امر ایجاد خلاقیت سازمانی و پاسخ گویی به نیازهای در حال تغییر. همچنین زیر معیارهای ارزیابی و مدیریت به ترتیب اهمیت عبارتند از: تمرکز بیشتر بر فعالیت های اصلی، مستندسازی انجام کارها، هزینه های مربوط به تغییر تامین کنندگان، بازخورد فعالیت های برون سپاری شده، اندازه گیری موفقیت، تسهیم ریسک، دستیابی به سطح خدمات بالاتر و نوآوری در خدمات. انتظار می رود مدیران و مراجع ذی ربط با در نظر گرفتن این معیارها و درک صحیحی از شرایط کنونی و پیش بینی آینده، مخاطرات سازمان را کاهش داده و گامی موثر برای توسعه و افزایش اثربخشی سازمان ها ایجاد نمایند.

## منابع

- اشرف زاده، فرزاد. (۱۳۸۳). مدلی فراگیر برای برون سپاری خدمات، نشریه تدبیر، ۱۴۷، ۴۱-۴۴.
- باقری، مسلم؛ ابراهیمی، ابوالقاسم و کیانی، مهرداد. (۱۳۹۴). طراحی الگوی عوامل موثر بر تصمیم گیری جهت برون سپاری فعالیتها، نشریه بهبود مدیریت، ۳، ۱۶۶-۱۳۷.
- باقری، مسلم؛ ابراهیمی، ابوالقاسم و کیانی، مهرداد. (۱۳۹۴). طراحی الگوی عوامل موثر بر تصمیم گیری جهت برون سپاری فعالیتها، نشریه بهبود مدیریت، ۳، ۱۶۶-۱۳۷.
- چشم براه، محسن و مرتضوی، محسن. (۱۳۸۶). مدیریت برون سپاری اثربخش، تهران، موسسه کتاب مهربان نشر.
- خوانساری زاده سیداحسان، شیرمحمدی مهدی. (۱۳۹۴). بررسی و اولویت بندی مخاطرات برون سپاری پروژه های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) (مطالعه موردی: پروژه های زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات)، مدیریت فناوری اطلاعات، ۷ (۱)، ۶۹-۸۴.
- رضائی، ظریفه. (۱۳۸۹). بررسی و ارائه مدل تصمیم گیری جهت برون سپاری فرایندهای ساخت تاثیر با رویکرد فرایند تحلیل شبکه ایی در صنعت لوازم خانگی استان تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- سید جوادین، سیدرضا؛ حسنقلی پور، طهمورث و ولی پور، بهروز. (۱۳۹۰). فرآیند برونسپاری، تهران، انتشارات نگاه دانش نوین.
- سیدجوادین، سید رضا. (۱۳۹۰). مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه های مدیریت و سازمان، تهران، انتشارات نگاه دانش.
- شهیدی، فریده؛ محمدیان، ایوب و یاری، علیرضا. (۱۳۸۶). آرایه مدلی سیستماتیک جهت شناسایی و تعیین استراتژیک فعالیت های قابل برون سپاری، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
- عماد روغنیان، زهرا افرند خلیل آباد. (۱۳۹۱). ارائه مدل انجام فرایند تصمیم گیری برون سپاری با استفاده از منطق فازی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی.
- قادری، محسن. (۱۳۸۴). طراحی روش های بهینه برون سپاری فعالیت های فناوری اطلاعات در سازمان تربیت بدنی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.





- Rakovska, Miroslava, (2016). Characteristics of Logistics Outsourcing in Bulgaria: The Perspectives of the Logistics Service Providers and their Customers, Logistics & Sustainable Transport, 7(1), 18–27.*
- Rao, Kant, & Young, Richard R., (1994), Global Supply Chains, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 24 (6), 11 – 19.*
- Salanta, I , Ilies, L & Muresan, I. (2012). A Tudy on the Benefits and the Risks of Outsourcing Logistics in the Romanian Industry, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 21(1), 1066.*
- Shuhong Wang a , Malin Song. (2017). Influences of reverse outsourcing on green technological progress from the perspective of a global supply chain. Science of the Total Environment. 595, 201–208.*
- Solansky, S. T. (2014). To fear foolishness for the sake of wisdom.*
- Wang, Sh, Song, M. (2017). Influences of reverse outsourcing on green technological progress from the perspective of a global supply chain, Science of the Total Environment, 595, 201–208.*
- Xiaowei Zhu. (2015). Management the risks of outsourcing: Time, quality and correlated costs. Transportation Research Part E, Logistics and Transportation. 90 -101.*
- Yang, C. Huang, J. (2000). A decision model for IS outsourcing. International Journal of Information Management. ۲۰(۳), ۲۲۵–۲۳۹.*
- Yang, D, Kim S, , (2007). Nam C. Won Min J. Developing a decision model for business process outsourcing, 343769 – 3778.*
- Zitkiene,R & Blusyte,U(2015). The management model for human-resource outsourcing among service companies. Intellectual Economics ,9 :80–89.*