



## بررسی عوامل مؤثر بر تصمیمات استراتژیک برون سپاری

یوسف محمد کریمی (نویسنده مسؤل)

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوکان

Email: Yousef.mkarimi@iau-boukan.ac.ir

گودرز بهرنگ

مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوکان

یونس رسول دشت

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوکان

تاریخ دریافت: ۹۰/۳/۱۱ \* تاریخ پذیرش: ۹۱/۱/۱۸

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر پاسخگویی به چالش جدید پیش روی مدیران سازمان های تولیدی امروز با این عنوان که آیا برون سپاری انجام شود یا انجام نشود؟ این سؤالی است که تقریباً ذهن تمامی مدیران اجرایی سطح عالی سازمان را به خود مشغول ساخته است. برون سپاری در عین حال اینکه دارای منافع ثابت شده برای سازمان ها می باشد اما یکسری نتایج منفی را نیز برای آنان به دنبال دارد. این درحالیست که بسیاری از سازمانها برون سپاری را به عنوان یک فعالیت معمول سازمانی به اجرا می گذارند ولی تنها تعداد کمی از آنها معنای واقعی برون سپاری را می دانند و یا اینکه از چگونگی اجرای اثربخش آن آگاهی دارند. همچنین، بسیاری از تأمین کنندگان بر گستردگی و رشد روزافزون بازار برون سپاری واقفند و برای کسب منافع حاصل از فرصت های آن تمایل دارند ولی به طور کامل از چگونگی آن اطمینان ندارند. به همین منظور، در تحقیق حاضر سعی شده که علاوه بر شناساندن ابعاد مختلف برون سپاری، میزان اثرگذاری عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی بر تصمیم استراتژیک برون سپاری از دیدگاه مدیران سطح عالی شرکت های تولیدی استان تهران مورد بررسی قرار گیرد و نتایج حاصل از تحقیق بیانگر مؤثر تر بودن عوامل درون سازمانی بر تصمیم استراتژیک برون سپاری می باشد.

**واژه های کلیدی:** برون سپاری، مدیریت زنجیره تأمین، شبکه ارزش.

## ۱- مقدمه

امروزه، رشد سریع تکنولوژی، افزایش سرعت تغییرات در بازار محصولات، رقبا و گسترش مرزهای بازار، شرکت‌ها را به سوی سازمانهای بدون مرز سوق داده است، سازمانهایی با ساختارهای انعطاف پذیر و شبکه های تأمین گسترده، سازمانهایی که قادر باشند همواره خود را با تغییرات محیط هماهنگ سازند و این خود مستلزم قابلیت دسترسی آسان و سریع سازمان به منابع مورد نیاز، همچون نیروی انسانی متخصص، دانش فنی و تکنولوژی پیشرفته در خارج سازمان است. در این حالت، سازمانها جهت کسب منافع خود نیازمند یک برنامه ریزی منسجم و پیشرفته هستند. کدام مدیر به تنهایی می تواند از ارائه چنین منافعی در بهبود سازمان بر آید؟ امروزه، این منافع را نمی توان فقط توسط یک شرکت به تنهایی بدست آورد، چون شرکتها تلاش می کنند تا کسب و کار خود را حول فعالیتهایی متمرکز کنند که آنها را بهتری می شناسند و فعالیتهای دیگر را به سایر شرکتها برون سپاری نمایند (Graf et al., 2005).

امروزه وضعیت محیط های کاری به گونه ای است که معمولاً شرکتها برای انجام وظایف روزمره و تحقق اهداف سازمانی خود و رفع مشکلات، تحت فشار قرار می گیرند و به همین خاطر باید برنامه ریزی منسجمی داشته باشند. در اغلب موارد، این نوع برنامه ریزی در قالب برنامه ریزی استراتژیک مطرح می شود. طی برنامه ریزی استراتژیک، سازمان برای ایجاد یک شبکه ی منسجم و یکپارچه از تأمین کنندگان مختلف تلاش می کند به طوری که، این امکان را فراهم آورد تا عملکرد اقتصادی اش را طی یک دوره از زمان بهینه نماید (Troit, 2005). همراه با گسترش فرآیندهای تحقیق و توسعه در حوزه محصول و بازاریابی، وجود شبکه‌ای از تأمین کنندگان چابک، می تواند یکی از فاکتورهای ضروری در دستیابی سازمان به آرمانها، اهداف و اعمال تجاری استراتژیک اش باشد. همچنین، در طی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، سازمان ها محصولات، بازارها و فرآیندهای محوری و تأمین کنندگان شایسته را شناسایی می کنند. البته، همه سازمانها برای پاسخگویی به تغییرات شرایط بازار جدید شبکه تأمین خود را از وضعیتی به وضعیت دیگر مجدداً طراحی می کنند. این در حالی است که، موج اقتصادی اخیر در خصوص اقدام سازمانها و مالکیتها و جهانی سازی اقتصاد، این فرآیند را حتی بیش از پیش تشدید نموده است. به طور مثال، انتقال شرکتهای ساخت قطعات الکترونیکی به اروپای شرقی (یک ناحیه جغرافیایی جدید) با هدف توسعه که در آنجا فعلاً زیر ساختاری وجود ندارد، از این نوع می باشد (Rodriguez et al., 2004).

واژه برون سپاری<sup>۱</sup> معمولاً هنگامی به کار برده می شود که شرکتها اقدام به تجزیه فعالیتها یا تجزیه عمودی می کنند. این واژه در پایان دهه ۱۹۸۰ دربارهٔ مطالعه کاری (پیمانکاری) فرعی<sup>۲</sup> و سیستم اطلاعات مدیریت<sup>۳</sup> ابداع و به کار گرفته شد. اگرچه، در گذشته بسیاری از خدمات پیمانکاری مربوط به تولید قطعات یا سیستم اطلاعات می شد اما، در سالهای اخیر بسیاری از وظایف دیگر در بخشهای مختلف از قبیل خدمات اداری، فعالیتهای نیروی انسانی، ارتباط از راه دور، خدمات مشتری، لجستیک و حتی امنیت، برون سپاری شده است (Gilley et al., 2002).

برون سپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمانها و ارتقای بهره‌وری در قالب کوچک سازی، در سالهای اخیر مورد توجه مدیران و مسؤولان سازمانها قرار گرفته و به صورتهای مختلف به اجرا درآمده است. اما، تاکنون موضوع برون سپاری غالباً به صورت کلی ارائه شده و مورد ارزیابی قرار می گرفته و الگوی مشخصی جهت برون سپاری ارائه نگردیده است. برون سپاری به عنوان یک ابزار اجرایی ساده و اقتصادی روزه‌روز کاربردهای بیشتری پیدا کرده است (Yang et al., 2000). مدیران تجاری و صنعتی در حالی که می کوشند از استراتژی برون سپاری استفاده کنند، در عمل با مسائل و موضوعات مفهومی متنوعی روبرو هستند. هم مدیران و هم مشاوران آنان سعی در شناسایی این مسائل دارند تا بتوانند به گونه‌ای مؤثرتر از برون سپاری استفاده کنند، در حالی که تحقیقات آکادمیک قابل ملاحظه‌ای در زمینه استفاده از برون سپاری در فعالیتهای ساخت محصول موجود

<sup>1</sup>. Outsourcing

<sup>2</sup>. Sub-Contracting

<sup>3</sup>. MIS

است ولی متأسفانه، مطالعات علمی محدودی در زمینه برون سپاری خدمات و فعالیت‌های خدماتی انجام گرفته است (Weidenbaun, 2004).

تأمین منابع از خارج از سازمان می‌تواند باعث کاهش هزینه‌ها شود و به شرکت این امکان را دهد تا توجه بیشتری را صرف فعالیت‌های کسب و کار اصلی خود معطوف کند. شرکت‌های بسیاری برای حفظ مزیت رقابتی خود از این روش استفاده می‌کنند. تیم‌های خدمات و اطلاعات مدیریت، اولین حوزه‌های عملیاتی بودند که به شدت برای تأمین نیازهای خودشان، از منابع خارج سازمان استفاده می‌کردند (Quelin et al., 2003). تعاریف متعددی از اصطلاح برون سپاری شده است که وجه مشترک همه آنها وجود یک ارائه‌دهنده خدمت خارج از سازمان (پیمانکار) و واگذاری یک فعالیت، اعم از تولیدی یا خدماتی، به آن است.

سازمان‌ها برای دستیابی به بهره‌وری نیاز دارند تعدادی از فرآیندهای خود را برون سپاری نمایند. بهره‌وری از دو جزء اصلی «کارایی» و «اثربخشی» تشکیل می‌شود، که بخش «کارایی» مربوط به تعیین نیازها و خواسته‌های مشتریان و بخش «اثربخشی» شامل منابع مورد استفاده می‌باشد. سنجش هر یک از این دو عنصر، میزان بهره‌وری سازمان را مشخص می‌کند. از نقطه نظر دیگر، اثربخشی نگاه به بیرون و کارایی نگاه به درون سازمان دارد. برای سنجش کارایی، سازمان به عملیات درونی خود و نحوه صرف منابع می‌پردازد تا اینکه دریابد هر خدمت چند واحد پولی هزینه دربرداشته و بر اساس استانداردها این هزینه تا چه حد توجیه‌پذیر است. در سنجش اثربخشی، سازمان به بیرون می‌نگرد تا دریابد خدمات، چه اثراتی بر جامعه و مشتریان گذاشته است (Espino et al., 2004). گاهی برون سپاری سازمان‌ها در جهت حصول به کارایی بیشتر و گاهی در جهت دستیابی به اثربخشی صورت می‌گیرد. البته برون سپاری برخی از فعالیت‌ها به این دلیل صورت می‌گیرد که مدیریت اینگونه فعالیت‌ها، وقت زیادی را به خود اختصاص می‌دهد. برون سپاری در این حالت باعث می‌شود تا مدیران بدون دغدغه فکری بتوانند به مسائل اصلی‌تر در راستای اهداف سازمان بپردازند که این خود بر افزایش بهره‌وری تأثیر مستقیم می‌گذارد (Mehraieen, 2001).

یکی از اهمیت‌های برون سپاری فرآیندهای تجاری آزاد شدن وقت مدیران اجرایی از مسؤولیت‌های روزانه می‌باشد. بطوریکه، اصولاً ۸۰٪ زمان مدیران اجرایی در حالت عادی صرف مدیریت امور جزئی می‌شود و تنها ۲۰٪ زمان آنها صرف تدوین استراتژی‌ها می‌گردد. اما، هنگامی که فرآیندهای تجاری بطور موفقیت آمیز برون سپاری شوند، مدیران از زمان آزاد کافی برای جستجوی حوزه‌های درآمدی جدید، تسریع پروژه‌های دیگر و تمرکز روی مشتریان برخوردار خواهند بود، که این در نهایت به بهبود در بهره‌وری منجر خواهد شد (Hood et al., 2003).

اصطلاح "Outside" به معنی ایجاد ارزش در داخل و یا توسط خود شرکت نیست. با این دیدگاه مرزهای شرکت بطور مستمر در حال گسترش است. این نوع سازمان‌های بدون مرز، مجموعه‌ای از مشارکت‌کنندگان بیرونی برای ایجاد و افزودن ارزش به مشتریان نهایی می‌باشند (Rohde et al., 2004). در این حالت است که شبکه‌های استراتژیک نمود پیدا می‌کنند. به زودی ایجاد ارتباط با تأمین‌کنندگان، عنصر اساسی در استراتژی تحقیق و توسعه شرکت‌ها خواهد شد. معنی Outside تنها به اینجا ختم نمی‌شود، بلکه از نگاه استراتژیک بر روی منابع بیرونی تأکید دارد. از نگاه منبع‌گرا، شرکت قادر است که پیچیدگی منحصر به فرد حاصل از منابع و دانش برون سازمانی را درک کند. بدون داشتن اینگونه منابع بیرونی، شرکت قادر به بقا در محیط رقابتی نخواهد بود. کار مدیریت زنجیره تأمین این است که بازارهای تأمین منابع را برای دسترسی مزیت‌های رقابتی مورد تحلیل قرار دهد، بنابراین بخش خرید باید ابزارهای مناسبی را جهت بکارگیری استراتژی تأمین‌گرا توسعه دهد (Arnold, 2000).

تا این حد دانستن در زمینه منابع بیرونی کافی نیست، آنها باید توسط شرکت در جهت تجدید قوای رقابتی بکار گرفته شوند. نگرش مدیریت زنجیره تأمین شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا از چنین منابعی برای برآورده کردن اهدافشان بهره‌برداری کنند. ما در اینجا طرح جدیدی از مدل برون سپاری را با تمرکز روی مفاهیم اساسی توسعه‌ارایه می‌دهیم که در این طرح مدیریت زنجیره عرضه نقش کلیدی را بازی می‌کند. از نظر تاریخی سه مرحله برای تکامل تدریجی فرآیند خرید وجود دارد. در مرحله تولیدگرا، تقاضا برای محصول نهایی بیشتر از فعالیت‌های مرتبط، عرضه می‌شود. در این مرحله شرکت‌ها عموماً روی تولید انبوه و مسائل فنی تولید، تمرکز کرده‌اند (Berg, 2001). مدیریت زنجیره تأمین از آنجا اهمیت پیدا می‌کند که تأمین منابع از خارج سازمان به دلیل واگذاری بخش‌هایی از فعالیت‌های سازمان به بیرون اهمیت یافته است. سازمان‌ها به دلایل مختلفی سعی می‌کنند

فعالیت‌های داخلی سازمان را به بیرون واگذار کرده و در حد امکان بدنه خود را کوچک کنند. دلایل اصلی و عمده برای واگذاری فعالیت‌ها به بیرون از سازمان را که مدیریت شبکه و زنجیره تأمین شکل می‌دهد می‌توان به شرح زیر بیان نمود (Kakabads, 2002):

- منابع آزاد برای سرمایه‌گذاری
- بهبود تمرکز سازمان
- بالابردن امکان دسترسی به وجوه سرمایه
- کاهش هزینه‌های عملیاتی
- کاهش مخاطره
- رهایی از کمبود منابع داخلی و غیر قابل دسترسی

در رابطه با موضوع برون سپاری و ابعاد آن به جهت جدید بودن موضوع، فرضیات و سؤالات متنوع زیادی قابل طرح است که جوابگویی به هر کدام از این سؤالات خود موضوع یک تحقیق گسترده در آن رابطه خواهد بود. از آنجایی که، هدف این تحقیق به عنوان گام اول در شناخت صحیح ابعاد و ابزارهای اجرای درست برون سپاری از ناحیه مدیران، سنجش نوع نگاه مدیران شرکت‌های تولیدی ایرانی به مسأله برون سپاری از منظر عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی می‌باشد. در راستای اهداف تحقیق، فرضیه و سؤالات تحقیق به شرح زیر ارائه می‌گردد:

سوال ۱- عوامل برون سازمانی تا چه میزان بر تصمیم مدیران جهت برون سپاری فعالیت‌ها موثرند؟

سوال ۲- عوامل درون سازمانی تا چه میزان بر تصمیم مدیران جهت برون سپاری فعالیت‌ها موثرند؟

فرضیه: از نگاه مدیران شرکت‌های تولیدی میزان تأثیر گذاری عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر تصمیم برون سپاری یکسان است. در این تحقیق میزان تأثیر مجموعه عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی بر اتخاذ تصمیم برون سپاری یا واگذاری فعالیت‌ها به پیمانکاران از نگاه استراتژیک مدیران سطح عالی شرکت‌های تولیدی نمونه مورد سنجش قرار می‌گیرد، که لیست عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی مؤثر بر تصمیم برون سپاری در جدول زیر آورده شده است.

عوامل برون سازمانی	عوامل درون سازمانی
- تغییرات در فناوری روز دنیا	- کاهش هزینه‌های درون سازمانی
- دستیابی به بازارهای جدید	- بهبود عملکرد سازمانی
- رسیدن به رقبا	- افزایش انعطاف پذیری سازمان در مقابل تغییرات محیطی
- پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر مشتری	- تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی
	- افزایش ظرفیت استفاده از منابع داخلی شرکت
	- کاهش هزینه‌های سربار
	- فرهنگ‌سازی در امر ایجاد خلاقیت سازمانی
	- عدم وجود مهارت مورد نیاز در داخل شرکت
	- ارتقاء کیفیت ستاده قابل عرضه به مشتری

جدول شماره (۱): عوامل درون سازمانی و برون سازمانی (Graf et al., 2005)

## ۲- مواد و روشها

متغیرها از مهمترین مباحث در تحقیقات اجتماعی- انسانی می‌باشند. هدف شناخت علت یا عوامل پیدایش یا تغییر موضوع مورد تحقیق است و چون این عوامل تغییر پذیر و قابل سنجش هستند، آنان را متغیر می‌خوانیم. از آنجایی که، در تحقیق حاضر هدف اندازه گیری نگرش مدیران می‌باشد (shirazi, 2005). بنابراین، متغیرهای تحقیق حاضر از لحاظ دسته بندی کلی جزء متغیرهای کیفی می‌باشند که با استفاده از مقیاس اندازه گیری لیکرت به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل شده‌اند. متغیرهای تحقیق به شرح زیرند:

متغیر وابسته: نوع نگاه مدیران شرکت های تولیدی به تصمیم برون سپاری. عواملی که بر متغیر وابسته تأثیر می گذارند و ما در این تحقیق بدنبال بررسی میزان این تأثیر گذاری هستیم، به دو دسته عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی تقسیم می شوند. جامعه مورد تحقیق شرکت های تولیدی استان تهران می باشد. اما، بر اساس بررسی انجام گرفته توسط محقق در بین شرکت های تولیدی غالباً، شرکت های بزرگ بالای ۲۰۰ نفر پرسنل با مسأله برون سپاری به طور گسترده ی سروکار دارند بنابراین، جامعه مورد تحقیق عبارت خواهد بود از «مدیران سطح عالی شرکت های تولیدی بالای ۲۰۰ نفر پرسنل استان تهران» که تعداد آنها بر اساس گزارش آماری تدوین شده تا آخر شهریور ۸۵ در معاونت تولید وزارت صنایع و معادن، ۱۳۶ شرکت می باشد (مرجع: گزارش تفصیلی وزارت صنایع، شهریور ۱۳۸۵). اگر از هر شرکت ۱۰ نفر از مدیران سطح عالی و میانی را در نظر بگیریم، که مجموعاً جامعه تحقیق ما ۱۳۶۰ نفر خواهد گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده های حاصل از پرسشنامه (جدول ۲ و ۳)، از نرم افزار آماری SPSS بهره گرفته شده و در همین راستا از روش های آزمون پارامتریک و ناپارامتریک توأم استفاده شده است، که نتایج حاصله به شرح زیرند:

ردیف	عوامل درون سازمانی	گزینه ها			
		کمترین تأثیر	تأثیر کم	متوسط	تأثیر زیاد
۱	کاهش هزینه های درون سازمانی	۰٪	۰٪	۰٪	۲۳/۵٪
۲	بهبود عملکرد سازمانی	۰٪	۰٪	۲۲/۶٪	۴۷/۴٪
۳	افزایش انعطاف پذیری سازمان در مقابل تغییرات محیطی	۰٪	۹/۷٪	۶۱/۶٪	۲۱/۶٪
۴	تمرکز بر فعالیت های کلیدی	۰٪	۰٪	۵/۸٪	۲۳/۵٪
۵	افزایش ظرفیت استفاده از منابع داخلی شرکت	۰٪	۱۸/۴٪	۲۲/۳٪	۴۵/۲٪
۶	کاهش هزینه های سربار	۰٪	۰٪	۳/۲٪	۱۰/۳٪
۷	فرهنگ سازی در امر ایجاد خلاقیت سازمانی	۰٪	۰٪	۱/۹٪	۳/۵٪
۸	عدم وجود مهارت مورد نیاز در داخل شرکت	۰٪	۲۵/۸٪	۶۱/۳٪	۱۰/۳٪
۹	ارتقاء کیفیت ستاده قابل عرضه به مشتری	۱۱/۹٪	۳۱٪	۲۶/۱٪	۳۱٪

جدول شماره (۲): عوامل درون سازمانی

ردیف	عوامل برون سازمانی	گزینه ها (%)			
		کمترین تأثیر	تأثیر کم	متوسط	تأثیر زیاد
۱	تغییرات در فناوری روز دنیا	۱٪	۲۵/۲٪	۵۴/۸٪	۱۰/۶٪
۲	دستیابی به بازار های جدید	۴/۲٪	۱۲/۶٪	۳۹٪	۴۱/۹٪
۳	رسیدن به رقبا	۰٪	۵/۸٪	۱۷/۱٪	۳۳/۲٪
۴	پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر مشتری	۰٪	۰٪	۴/۲٪	۳۷/۷٪

جدول (۳): عوامل درون سازمانی

- نتایج آزمون t در مقایسه با عدد ثابت برای عوامل برون سازمانی

Test Value = ۳

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	عوامل برون سازمانی
Upper	Lower					
۰/۸۰۷۹	۰/۶۶۶۲	۰/۷۳۷۱	۰/۰	۳۰۹	۲۰/۴۷۰	سازمانی

جدول شماره (۴): خروجی آزمون One-Sample T-test برای عوامل برون سازمانی

با توجه به نتایج حاصل از آزمون t در مقایسه با عدد ثابت ((۳)) در جدول ۴، در سطح  $\alpha = 5\%$  و سطح اطمینان ۹۵٪، مقدار t بدست آمده برای عوامل برون سازمانی برابر ۲۰/۴۷۰ می باشد. به عبارت دیگر، میزان تأثیر گذاری عوامل درون سازمانی بر تصمیم برون سپاری یا واگذاری فعالیت ها به پیمانکاران زیاد می باشد.

- نتایج آزمون t در مقایسه با عدد ثابت برای عوامل برون سازمانی

Test Value = ۳

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	عوامل درون سازمانی
Upper	Lower					
۱/۰۵۵۵	۰/۹۷۸۱	۱/۰۱۶۸	۰/۰	۳۰۹	۵۱/۶۹۸	عوامل درون سازمانی

جدول شماره (۵): خروجی آزمون One-Sample T-test برای عوامل درون سازمانی

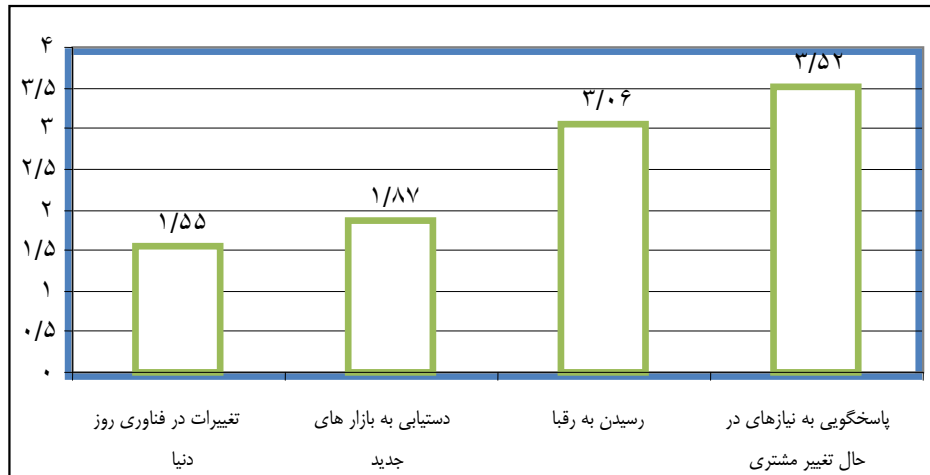
با توجه به نتایج حاصل از آزمون t در مقایسه با عدد ثابت ((۳)) در جدول ۵، در سطح  $\alpha = 5\%$  و سطح اطمینان ۹۵٪، مقدار t بدست آمده برای عوامل درون سازمانی برابر ۵۱/۶۹۸ می باشد. به عبارت دیگر، میزان تأثیر گذاری عوامل درون سازمانی بر تصمیم برون سپاری یا واگذاری فعالیت ها به پیمانکاران در حد خیلی زیاد می باشد.

در این قسمت از تحقیق به بررسی نتایج آزمون فریدمن (Friedman Test) می پردازیم. از آزمون فریدمن برای تعیین رتبه عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی از نظر میزان تأثیر گذاری بر تصمیم برون سپاری استفاده شده است که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل به صورت زیر ارائه شده است.

عوامل برون سازمانی	میانگین رتبه
تغییرات در فناوری روز دنیا	۱/۵۵
دستیابی به بازار های جدید	۱/۸۷
رسیدن به رقبا	۳/۰۶
پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر مشتری	۳/۵۲

جدول شماره (۶): مقایسه های میانگین رتبه های عوامل برون سازمانی

همانطور که در جدول شماره ۶ مشاهده می شود عامل پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر مشتری با میانگین ۳/۵۲ در بین سایر عوامل برون سازمانی رتبه اول را آورده است و عامل تغییرات در فناوری روز دنیا با میانگین ۱/۵۵ پایین ترین رتبه را به خود اختصاص داده است.

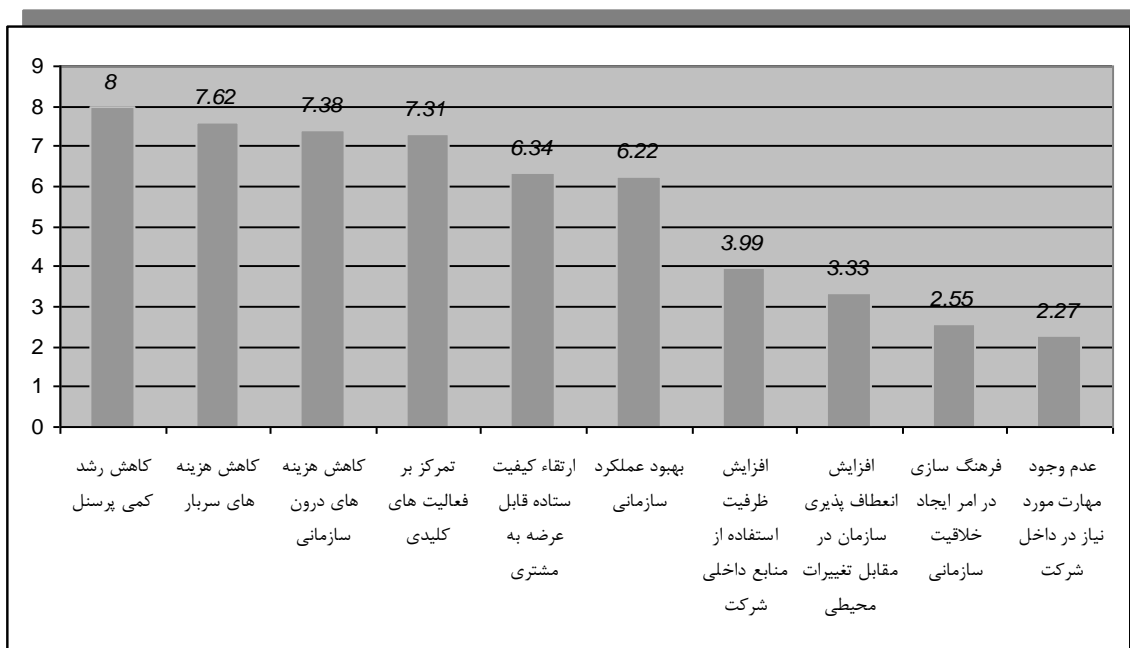


نمودار شماره (۱): میانگین رتبه های عوامل برون سازمانی

عوامل درون سازمانی	رتبه میانگین
کاهش هزینه های درون سازمانی	۷/۳۸
بهبود عملکرد سازمانی	۶/۲۲
افزایش انعطاف پذیری سازمان در مقابل تغییرات محیطی	۳/۳۳
تمرکز بر فعالیت های کلیدی	۷/۳۱
افزایش ظرفیت استفاده از منابع داخلی شرکت	۳/۹۹
کاهش هزینه های سربار	۷/۶۲
کاهش رشد کمی پرسنل	۸/۰۰
فرهنگ سازی در امر ایجاد خلاقیت سازمانی	۲/۵۵
عدم وجود مهارت مورد نیاز در داخل شرکت	۲/۲۷
ارتقاء کیفیت ستاده قابل عرضه به مشتری	۶/۳۴

جدول شماره (۷): مقایسه های میانگین رتبه های عوامل درون سازمانی

با توجه به جدول شماره ۷، در مقایسه بین عوامل درون سازمانی عامل کاهش رشد کمی پرسنل با میانگین ۸ رتبه اول و عامل عدم وجود مهارت مورد نیاز در داخل شرکت با میانگین ۲/۲۷ آخرین رتبه را به خود اختصاص است.



نمودار (۲): میانگین رتبه‌های عوامل درون سازمانی

همانگونه که، از تجزیه و تحلیل داده‌ها مشاهده گردید، داده‌های حاصل از ۳۱۰ پرسشنامه تکمیل شده از یک نمونه ۳۵۰ تایی متشکل از مدیران ۳۵ شرکت تولیدی بالای ۲۰۰ نفر پرسنل استان تهران که به نحوی با بحث تصمیم برون سپاری در سازمان خود ارتباط نزدیک داشتند، توسط نرم افزار آماری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار آماری گرفت. در اینجا، برای اطمینان یافتن از صحت نتایج آماری، داده‌های گرد آوری شده هم از طریق روش آمار پارامتریک (آزمون t در مقایسه با عدد ثابت) و هم از طریق روش‌های آمار ناپارامتریک (آزمون ویلکاکسون و آزمون رتبه ای فریدمن) مورد آزمون قرار گرفت که نتایج تحلیلی بر اساس فرضیه و سؤالات مطرح شده در تحقیق، به شرح زیر ارائه می‌گردد:

فرضیه: از نگاه مدیران شرکت‌های تولیدی میزان تأثیر گذاری عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر تصمیم برون سپاری یکسان است.

فرض صفر یکسان بودن میزان تأثیرگذاری عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی بر تصمیم برون سپاری فرض مقابل متفاوت بودن میزان تأثیرگذاری عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی بر تصمیم برون سپاری با توجه به نتایج حاصل از آزمون مشاهدات زوجی، در سطح  $\alpha = 5\%$  و سطح اطمینان  $t = 95\%$  بدست آمده برابر  $8/99$  می‌باشد. در نتیجه، فرض صفر مبنی بر یکسان بودن میزان تأثیر عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی بر تصمیم برون سپاری رد می‌شود و فرض مقابل مبنی بر تفاوت میزان تأثیر عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی بر تصمیم برون سپاری پذیرفته می‌شود.

سوال ۱: عوامل برون سازمانی تا چه میزان بر تصمیم مدیران جهت برون سپاری فعالیت‌ها مؤثرند؟ بر اساس نتایج حاصل از آزمون t در مقایسه با عدد ثابت (۳)، میانگین میزان تأثیر عوامل برون سازمانی بر تصمیم مدیران جهت برون سپاری فعالیت‌ها برابر  $20/470$  می‌باشد. همچنین، با اجرای آزمون فریدمن در مقایسه بین میزان تأثیرگذاری متغیرهای عوامل برون سازمانی بر تصمیم برون سپاری، عامل «پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر مشتری» بیشترین درجه اهمیت و عامل «تغییرات در فناوری روز دنیا» کمترین درجه اهمیت را به خود اختصاص داده‌اند. انتخاب عامل پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر مشتری به عنوان مهمترین عامل در بین عوامل برون سازمانی مؤثر بر تصمیم مدیران در واگذاری فعالیت‌های سازمانی به پیمانکاران بیرونی، نشان از توجه ویژه مدیران تولیدی به بحث نیازهای مشتری می‌باشد که این امر را می‌توان، یک گام مهم در تغییر نگرش مدیران شرکت‌های تولیدی از نگرش تولیدگرایی صرف به نگرش مشتری‌گرایی به حساب آورد. امروزه،



بسیاری از شرکت‌های تولیدی با بکارگیری فنون و تکنیک‌های تجزیه و تحلیل نیازهای مشتری مانند QFD نیازهای مشتری را بر پایه متدلوژی مشخص شناسایی نموده و با ترجمه آن به مشخصه‌های فنی تولید، محصولی را به بازار ارائه می‌کنند که از نقطه صفر تولید تا نقطه آخر تحویل، مطابق با انتظارات مشتری باشد.

اما از طرف دیگر، عدم توجه کافی مدیران تولیدی به عامل تغییرات در فناوری روز دنیا در راستای واگذاری فعالیت‌ها به پیمانکاران، نشان از وجود یکسری موانع و محدودیت‌ها در مسیر همگام شدن شرکت‌های تولیدی با تغییرات در فناوری روز دنیا می‌باشد. که از نظر محقق موانع و محدودیت‌ها را می‌توان به شرح زیر خلاصه نمود:

- محدودیت در خرید و وارد نمودن ماشین آلات و تکنولوژی‌های نوین کشورهای پیشرفته دنیا به واسطه تحریم‌های سیاسی ایران.

- کمبود دانش فنی کافی و متخصصان فنی کار آزموده در زمینه فناوری‌های روز دنیا در داخل کشور.

- محدود بودن شرکت‌های همگام با تکنولوژی روز دنیا جهت واگذاری بخشی از فعالیت‌ها به آنان.

- بالا بودن هزینه سرمایه‌گذاری در بکارگیری فناوری‌های روز دنیا.

- وجود جو رقابت ناسالم در محیط صنعتی کشور، به طوری که، برای بعضی از شرکت‌ها امکان رشد فراهم است ولی برای بعضی شرکت‌های دیگر این امکان وجود ندارد و یا حداقل بسیار سخت است.

سوال ۲: عوامل درون سازمانی تا چه میزان بر تصمیم مدیران جهت برون سپاری فعالیت‌ها مؤثرند؟

بر اساس نتایج حاصل از آزمون t در مقایسه با عدد ثابت (۳)، میانگین میزان تأثیر عوامل درون سازمانی بر تصمیم مدیران جهت برون سپاری فعالیت‌ها ۵۱/۶۹۸ می‌باشد. همچنین، با اجرای آزمون فریدمن در مقایسه بین میزان تأثیرگذاری متغیرهای عوامل درون سازمانی بر تصمیم برون سپاری، عوامل «کاهش هزینه‌های درون سازمانی» و «کاهش رشد کمی پرسنل» بیشترین درجه اهمیت و عوامل «فرهنگ سازی در امر ایجاد خلاقیت سازمانی» و «عدم وجود مهارت مورد نیاز در داخل شرکت» کمترین درجه اهمیت را به خود اختصاص داده‌اند.

از آنجایی که، مدیران غالباً در تصمیم‌گیری‌های متعدد خود معیار هزینه را در صدر معیارهای دیگر تصمیم‌گیری قرار می‌دهند. در این مورد نیز، کاهش هزینه‌های درون سازمانی ناشی از عوامل مختلف را همچون رشد نیروی انسانی از مهمترین عوامل مؤثر بر تصمیم واگذاری فعالیت‌ها به پیمانکاران بیرونی اعلام نموده‌اند. این مسأله از نظر محقق می‌تواند ناشی از عوامل مختلفی باشد که برخی از این عوامل را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

- معیار سنجش موفقیت یا عدم موفقیت عملکرد یک مدیر را غالباً شاخص سودآوری آن شرکت تعیین می‌کند.

- بسیاری از سهام‌داران و صاحبان اصلی شرکت‌های تولیدی نسبت به عملکردهای سازمانی بیشتر نگاه نتیجه‌گرا دارند تا نگاه فرآیندگرا.

- مدیران سازمانی به عنوان نمایندگان منتخب سهام‌داران برای بهبود شاخص سودآوری شرکت، از راه‌های مختلف درصد کاهش هزینه‌های سازمانی هستند که متأسفانه، در اغلب موارد این کاهش هزینه‌ها به افت کیفیت عملکرد سازمانی منجر می‌شود. از طرف دیگر، از نظر محقق دلایل عدم توجه مدیران به عامل فرهنگ سازی در امر ایجاد خلاقیت سازمانی در برون سپاری فعالیت‌ها می‌تواند ناشی از عوامل زیر باشد:

- بسیاری از مدیران تولیدی به نوعی محافظه‌کارند. به عبارت دیگر، دوست دارند تا سازمانشان در یک روند ثابت حرکت کند و از هرگونه عامل چالش‌زا که بخواهد این ثبات را به هم بریزد حتی اگر در جهت پیشرفت سازمان نیز باشد، پرهیز می‌کنند.

- از نتایج بدست آمده می‌توان اینگونه استنباط کرد که مدیران تولیدی در تصمیم‌گیری‌های خود بیشتر وظیفه‌مدار عمل می‌کنند تا رابطه‌مدار. به عبارت دیگر، بیشتر مدیران تولیدی به زیردستان خود اعتماد کاری چندانی ندارند.

- برخی از مدیران تولیدی از نتایج مثبت خلاقیت در سازمان آگاهی دارند ولی، در رابطه با تکنیک‌ها و ابزارهای شکوفایی خلاقیت در سازمان خود اطلاع چندانی ندارند.

### ۳- نتایج و بحث

یکی از نتایج مهمی که در این تحقیق می توان به آن اشاره کرد این است که بالاتر بودن میزان تأثیر گذاری عوامل درون سازمانی بر تصمیم برون سپاری یا واگذاری فعالیت ها به پیمانکاران نسبت به میزان تأثیر گذاری عوامل برون سازمانی بر این نوع تصمیم نشان دهنده این مطلب است که شرکت های تولیدی مورد تحقیق، برون سپاری فعالیت ها به پیمانکاران بیرونی را بیشتر با هدف کاهش هزینه های درون سازمانی، کاهش رشد کمی پرسنل، تمرکز بر فعالیت های کلیدی داخلی و امثال آن به انجام می رسانند و کمتر در این زمینه به عوامل برون سازمانی همچون تغییرات در فناوری روز دنیا و رقابت با رقبای ویژه رقابتی بین المللی تأکید می کنند. به عبارت دیگر، شرکت های تولیدی مورد تحقیق بیشتر فعالیت های غیر استراتژیک خود (فعالیت هایی که جزو زنجیره ارزش سازمان نیستند) را به صورت دوره های زمانی کوتاه مدت به پیمانکاران فرعی واگذار می کنند. حتی در برخی موارد، امکان دارد که شرکت یک فعالیت خاص را در یک دوره زمانی یک ساله به دو پیمانکار و یا شاید بیشتر نیز واگذار نماید. از نگاه محقق، این موضوع می تواند ناشی از عوامل مختلفی به شرح زیر باشد:

مدیران شرکت های تولیدی به دلیل جدید بودن بحث برون سپاری در ایران و عدم آگاهی کافی از ابعاد مختلف برون سپاری نسبت به این مسأله از نگاه استراتژیک بلند مدت برخوردار نیستند. بلکه به مسأله برون سپاری بیشتر به صورت یک تاکتیک در جهت دستیابی به اهداف کوتاه مدت سازمانی می نگرند. در مقایسه نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات انجام گرفته در این زمینه می توان به نکات زیر اشاره کرد:

آقای اشرف زاده در تحقیق "طراحی مدلی فراگیر برای برون سپاری خدمات در شرکت ملی نفت ایران" به این نتیجه دست یافت که هر چه خدمات ملموس تر و استانداردپذیرتر باشد تمایل به برون سپاری آن افزایش می یابد و هر چه خدمت از عدم اطمینان کمتری برخوردار باشد تمایل به برون سپاری آن افزایش می یابد. سازمان می تواند فعالیت اصلی خود را برون سپاری کند در صورتی که سازوکار کنترلی بر روی فعالیت اصلی را همچنان حفظ کند. از آنجایی که، فعالیت های غیر استراتژیک و معمول سازمانی نسبت به فعالیت های استراتژیک استاندارد پذیرتر، ملموس تر و از پیچیدگی کمتری برخوردارند. بنابراین، می توان نتیجه گرفت که نتایج بدست آمده در تحقیق حاضر مبنی بر تأکید مدیران شرکت های تولیدی بر برون سپاری فعالیت های غیر استراتژیک سازمانی نسبت به فعالیت های استراتژیک سازمانی در راستای نتایج تحقیق انجام گرفته توسط آقای اشرف زاده می باشد.

همچنین، خانم مهر آئین در تحقیق "تجزیه و تحلیل آثار واگذاری کارها به پیمانکاران در شرکت بوتان بر عملکرد شرکت و ارائه پیشنهادات لازم به منظور بهبود آنها" به این نتیجه دست یافت که تأثیر واگذاری کارها به پیمانکاران بر عملکرد سازمانی شرکت بوتان مثبت بوده و میزان آن از متوسط بالاتر است. بر همین اساس، نتایج بدست آمده در تحقیق حاضر مبنی بر ارزیابی میزان تأثیر عامل بهبود عملکرد سازمانی بر تصمیم برون سپاری از میزان متوسط به بالا، هم راستا بودن نتایج این تحقیق با تحقیق انجام گرفته توسط خانم مهر آئین را می رساند.

### ۴- منابع

- 1- Arnold, Ulli. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction Cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6.
- 2- Berg, Tom, & Young, Allie. (2001). *The future of outsourcing*, Gartner, Inc. Organization.
- 3- Espino, Thomas, & Padron, Victor. (2004). Are source based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector, University of Las Palmas.
- 4- Hood, John, & Stein, William. (2003). *Outsourcing of Insurance Claims: a U.K. case study*, Glasgow Caledonian University.
- 5- Gilley, Matthew, & Greer, Charles. (2002). *Human resource outsourcing and Organizational performance in manufacturing Firms*, Oklahoma state university.

- 6- Graf, Michael, & M. Mudami, Susan. (2005). The outsourcing of IT enabled business Process: A conceptual model of the location decision, *Journal of International Management*, 11.
- 7- Kakabads, Andrew, N. 2002. Trends in outsourcing Constructing USA and Europe, *European Management journal*, 20(22), 189-198.
- 8- Quelin, Bertrand, & Duhamel, Francois. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks, *European Management*, 21(5), 647-661.
- 9- Mehraieen, Nasrin. (2001). Analysis of Impact of Outsourcing on performance in Butan Company, Master Thesis, Industrial Management Organization.
- 10- Rohde, H., Fiona. (2004). Is / It outsourcing practices of small and medium sized manufacturers, university of Queens Land.
- 11- Rodriguez, Deigo, & Rubina, S., Mustafa. (2004). Service Outsourcing by Manufacturing firms, Department of Economia Aplicada II, University of Completeness of Madrid, the Economist.
- 12- Shirazi, Mahmood. (2005). Applied statistical methods. *Shokooh-e-Andishe*, 1,284-285.
- 13- Troit, Hoecht. (2005). Innovation risks of Strategic outsourcing, university of Portsmouth.
- 14- Weidenbaun, Murray. (2004). Outsourcing: pros and cons, Washington University, school of business.

