

## میزان اثر بخشی طرحهای برون سپاری دانشگاه آزاد اسلامی بعنوان یک نهاد فرهنگی (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب)

دکتر سید احمد حسینی گل افشانی

استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب

Sgolafshan20@yahoo.com

عبدالرحیم رحیمی

عضو هیات علمی دانشکده دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب

arahimi\_k@yahoo.com (مسئول مکاتبات)

### چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: امروزه سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی مدرن می‌توانند اغلب کارهای غیرآموزشی را با عقد قرارداد به شرکت‌های پیمانکاری خارج از موسسه واگذار نمایند که اصطلاحاً این عمل به برون‌سپاری<sup>۱</sup> معروف است. در این راستا دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بعنوان مطالعه موردی و تحت عنوان یک نهاد فرهنگی، برخی از فعالیت‌های غیرآموزشی و غیر استراتژیک خود را برون‌سپاری نموده است. هدف این پژوهش آن است که میزان اثر بخشی برون‌سپاری را در این واحد دانشگاهی مشخص نماید.

روش پژوهش: این پژوهش از روش پیمایشی استفاده نموده است. جامعه آماری شامل کلیه مسئولین دست‌اندر کار فعالیت‌های واگذار شده به پیمانکاران، (دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب) می‌باشد که در این ارتباط از روش سرشماری استفاده شد. داده‌ها توسط پرسشنامه و انجام مصاحبه جمع‌آوری شده، برای تجزیه تحلیل اطلاعات نیز از آمار توصیفی (نمودار، درصد، میانگین، ...) و آزمون آماری *T-Test* استفاده شده است.

یافته‌ها: برون‌سپاری باعث سرعت انجام کار، کنترل بهتر فعالیت‌ها، افزایش کیفیت خدمات، استفاده از مهارت فنی، آزاد شدن سرمایه، کاهش نیروی انسانی و صرفه جویی در وقت مدیران در دانشگاه می‌شود.

نتیجه‌گیری: سیاست برون‌سپاری در دانشگاه تا حدود زیادی به اهدافی که در منابع علمی به عنوان منافع حاصل از برون‌سپاری مطرح شده رسیده است، و مسئولین به کارایی این روش اعتقاد دارند. البته در راستای اثر بخشی بیشتر برون‌سپاری فعالیت‌های دانشگاه هنوز ضعف‌هایی در اجرا وجود دارد که می‌توان با تشکیل بانک اطلاعاتی، مکانیزم و شاخص‌های استاندارد برای انتخاب اصلح پیمانکاران، انتخاب صحیح فعالیت‌ها برای واگذاری و ارزیابی‌های مستمر توسط شاخص‌های عینی، این موانع را رفع نمود.

واژگان کلیدی: برون‌سپاری، اثربخشی، نهاد فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب

## مقدمه

پیمانکار واگذار شود. زیرا این پیمانکاران با توجه به نوع تخصص مربوطه به لحاظ اقتصادی می‌توانند آن را بهتر و با هزینه‌ای کمتر انجام دهند.

چارلز هندی در این ارتباط می‌گوید: «پیل پیکران باید دریابند که یک سازمان نیاز ندارد تا همه چیز را خودش انجام دهد، به ویژه هنگامی که دیگری همچون پشه‌های چابک هستند که می‌توانند در سایه تخصص خود کارها و خدمات مورد نیاز را بهتر و ارزان‌تر انجام دهند». (طلوع ۱۳۸۰، ۱۱۶)

## بیان مسئله

در دهه اخیر سازمانها و نهادها دچار تحولات گوناگونی در ابعاد مختلف شده‌اند که این تحولات نیز موجبات تغییرات سریع در شیوه‌های مدیریتی را فراهم نموده است. بعنوان نمونه، در گذشته یک شرکت یا موسسه همه کارهای خود را با استخدام نیروی انسانی و عموماً با ساختار وظیفه‌ای انجام می‌داد در حالی که امروزه بخاطر تغییرات شدید محیطی و لزوم عکس‌العمل سریع سازمانها و نهادها نسبت به متغیرهای محیط، در این ارتباط ساختارهای جدیدی شکل گرفته است که بر این اساس سازمانها و نهادها فعالیت‌های غیر استراتژیک خود را به شرکت‌های پیمانکاری واگذار می‌نمایند. بنابراین بسیاری از سازمانها برای دستیابی به کارایی بیشتر احتیاج مبرم به برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های غیر ضروری در قالب واگذاری به پیمانکاران دارند. در این راستا دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بعنوان یک نهاد فرهنگی-آموزشی برخی از فعالیت‌های غیر استراتژیک (غیرآموزشی) خود را مانند نظافت، بوفه، خدمات، طراحی و اجرای بعضی از فعالیت‌های عمرانی و مشابه آن را برون‌سپاری نموده است. اینکه چنین موسسات و نهادهای فرهنگی بطور کلی در انجام برون‌سپاری چقدر موفق بوده‌اند، نتایج حاصل از بررسی‌ها

سازمانهای امروزی را دیگر نمی‌توان با دانش و ذهنیت گذشته اداره نمود. ساختار جدید سازمانهای هزاره سوم موجبات تغییر در شیوه‌های مدیریتی را فراهم نموده است که مهمترین ویژگیهای مشترک آنها برون‌سپاری<sup>۲</sup> است. برون‌سپاری در عمده‌ترین شکل خود اشاره به خرید محصول و خدماتی دارد که قبلاً در شرکت ساخته یا فراهم می‌شد. (روثری و دیگران ۱۹۹۵)

در عصر تغییر، سازمانها مجبورند خود را با محیط خویش و دنیای در حال تغییر بطور مداوم تغییر دهند تا بتوانند اثر بخشی<sup>۳</sup> و کارایی خود را بالا ببرند. امروزه دیگر، سازمانهای عریض و طویل گذشته چابکی لازم را برای انطباق با محیط دارا نیستند. دنیای متحول امروز احتیاج به سازمانهایی دارد که بتوانند بسرعت نسبت به تغییرات محیطی عکس‌العمل نشان داده و تغییر کنند. اگر چه سازمانهای سنتی بیش از حد بزرگ و تنبل هستند و حتی ممکن است برای محیط تقریباً با ثبات گذشته مناسب باشند اما برای دنیای جدید که احتیاج به انعطاف پذیری زیادی می‌باشد، راهکار مناسبی نخواهد بود. بدیهی است در حال حاضر سازمان‌های جدید، فعالیت‌های اصلی که باید خود انجام دهند را توسط افراد کلیدی به انجام می‌رسانند و بقیه فعالیت‌های غیر مهم را که افراد خارج از سازمان نیز توانایی انجام آنها را دارند، به پیمانکاران برون سازمانی می‌سپارند. انجام کارهای غیر مهم توسط پیمانکاران را اصطلاحاً «Outsourcing» یا برون‌سپاری می‌نامند. از اینرو کاملاً معقول و منطقی بنظر می‌رسد که سازمانها و نهادها اعم از آموزشی، فرهنگی، اقتصادی و موارد مشابه به منظور افزایش کارایی و اثربخشی بیشتر، همه کارهای معمولی و غیر اساسی خود، یعنی آندسته از کارهایی که واحدهای خصوصی (حقیقی و حقوقی) دیگر نیز می‌توانند انجام دهند، از طریق عقد قرار داد به

ومطالعات جهانی در این خصوص، متناقض است. بطور کلی گزارشات مربوطه، حکایت از موفقیت برخی موسسات و در مقابل عدم موفقیت برخی دیگر دارد. حال این سوال بعنوان مسئله اصلی در این پژوهش مطرح است که برون‌سپاری برخی فعالیت‌های غیرآموزشی (غیراستراتژیک) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب از نظر اثر بخشی تا چه حدی موفق بوده و چه موانع یا مشکلات در این راستا وجود دارد؟ لذا این پژوهش درصدد است تا با طرح پرسشنامه و انجام مصاحبه با مسئولین و دست‌اندرکاران برون‌سپاری فعالیت‌های مربوطه، میزان موفقیت دانشگاه آزاد را در این ارتباط مورد بررسی قرار دهد.

### سازمانهای هزاره سوم

با توجه به دگرگونی سازمان‌های دهه‌های اخیر روند مدیریتی نیز در این راستا تعدیل شده است و به خصایصی نظیر ابداع و نوآوری، تاکید بر اطلاعات، دانش و انعطاف‌پذیری بیشتر روی آورده‌اند. بدیهی است در این ارتباط سازمانهای گوناگون شکل گرفته‌اند که می‌توان به برخی از مهمترین آنها از قبیل سازمانهای شبدری، سازمان دوناتی و سازمانهای ستاره‌ای شکل یا خوشه‌ای اشاره نمود.

**سازمانهای شبدری:** این سازمان سه وجهی را برای اولین بار چارلز هندی در سال ۱۹۸۹ معرفی کرد. سازمانهای شبدری شبیه ساقه‌های شبدر هستند که به هریک از ساقه‌های سه برگ چسبیده است که هریک نشان دهنده نوعی فعالیت جداگانه می‌باشند. ضمن اینکه به ساقه اصلی یعنی هسته مرکزی نیز چسبیده‌اند. (نفیسی ۱۳۷۶) در سازمانهای شبدری به جای یک نیروی کار سه نیروی کار وجود دارد. نخستین برگ شبدر نمایشگر کارکنان اصلی است که هسته متخصص<sup>۴</sup> سازمان را تشکیل می‌دهد برگ دوم شبدر را پیمانکاران و مقاطع کاران تشکیل می‌دهند. اینها

متخصصانی هستند که کارهایشان غیر اساسی تلقی می‌گردد، سازمان ترجیح می‌دهد این نوع کارها را افراد دیگری خارج از سازمان انجام دهند. زیرا این کارها دامنه‌ای گسترده دارند و از کارهای نظافتی تا کارهای نیازمند تخصص بالا را شامل می‌شوند. (ایران زاده ۱۳۸۱، ۴۹) سومین برگ شبدر، نیروی کار انعطاف‌پذیر یا کلیه کارگران پاره وقت و موقتی هستند که کارهای متفرقه سازمان را در مواقعی که حجم کار در سازمان در اوج خود قرار دارد انجام می‌دهند. (منوریان ۱۳۷۸)

**سازمان دوناتی:** دونات نوعی نان شیرینی آمریکایی است که سوراخی در وسط دارد و غیردونات انگلیسی به جای سوراخ مربا دارد بنابراین دونات مورد نظر ما، دوناتی خیالی است که برای فکرکردن است نه برای خوردن. استعاره دونات در واقع حالتی خیالی برای مرتبط کردن وظیفه بایک مسئولیت مهمتر در هر موسسه، سازمان یا گروه در جامعه است.

### سازمانهای ستاره‌ای شکل یا خوشه‌ای:

سازمانهایی که ساختار ستاره‌ای شکل دارند دائما هسته خود را مهندسی مجدد و منسجم می‌سازند و بدین وسیله سرمایه‌ها و ظرفیت‌های معنوی مهم خود را حفظ می‌کنند. این ساختارها متناسب با شرکتها و سازمان‌هایی هستند که شایستگی‌ها و قابلیت‌های محوری بسیار گرانبها و پیچیده دارند و دارای محصولات متنوع و بازارهای مستقل هستند. در این سازمانها، موسسه مرکزی با مراکز کوچک پایین دستی پیمانهای می‌بندد تا بدین وسیله از مراکز کوچک با دانش، مهارت‌ها و منابع محوری خود حمایت کرده تا هر یک از این مرکز کوچک نیز به نوبه خود ضمن دستیابی به شایستگی محوری پاره‌ای از امور را به دیگران واگذار کنند. (دوعایی ۱۳۸۴، ۹۰)

همانطوری که اشاره گردید مهمترین ویژگیهای مشترک ساختارهای فوق برون‌سپاری است. پیتراکر در ارتباط با برون‌سپاری و آثار آن می‌گوید: «چنین

تصمیم‌گیری به عرضه کننده بیرون از سازمان بر اساس قرارداد. در حقیقت و در عمل در برون‌سپاری نه تنها فعالیتها منتقل می‌شوند، بلکه عوامل تولید و حق تصمیم‌گیری نیز در اغلب موارد واگذار می‌گردد.



### منافع حاصل از برون‌سپاری

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که استفاده از برون‌سپاری سبب کاهش هزینه‌ها و افزایش تمرکز شرکت روی فعالیت اصلی خود می‌شود. (مجله بزینس ۱۹۹۴، ۱۶) علاوه بر آن استفاده از فرصت برون‌سپاری منافع دیگری نیز به دنبال دارد. بطور کلی منافع و مزایایی که تصمیم موسسات و شرکتها را برای استفاده از برون‌سپاری تحت تاثیر قرار می‌دهد عبارتند از:

- بهبود خدمات مشتری؛
  - کاهش کارکنان شرکت؛
  - دسترسی بهتر به تخصصی که در شرکت موجود نیست؛
  - صرفه جویی در وقت برای انجام فرآیندهای داخلی سازمان؛
  - کاهش ریسک از طریق شریک شدن با یک واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن؛
  - ایجاد حس رقابت خصوصاً در قسمت‌های مختلف شرکت که ناکارآمدی محسوس وجود دارد.
- موسسه Outsourcing در یک سری از مطالعات خود با بررسی بیش از ۲۰۰ شرکت به منظور درک صحیح اینکه چرا شرکت‌ها فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کنند، به این نتیجه رسید که ده مزیت بالقوه در نتیجه استفاده از برون‌سپاری وجود دارد که عبارتند از:

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. بلکه 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 مأموریت یافته‌اند، 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.»

### برون‌سپاری چیست

برون‌سپاری در عمده‌ترین شکل خود اشاره به خرید محصول و خدماتی دارد که پیشاپیش در شرکت ساخته یا فراهم می‌شود. (Brarin & Rothery, 1995) اما این تفکر در شرکت‌های گوناگون مشاهده می‌شود که برون‌سپاری به خرید هر نوع خدمت صرف نظر از اینکه قبلاً توسط شرکت انجام می‌شده یا خیر اشاره دارد. تعاریف دیگر برون‌سپاری چنین است: دادن حق‌الزحمه برای تدارک خدمات به سازمان دیگر، به جای آنکه اعضای خود سازمان به ارائه آن بپردازند. (الوانی ۱۳۸۳، ۱۳)

بنا به تعریف دیگر، برون‌سپاری یعنی تدارک و تهیه محصولات و خدمات از منابعی که خارج از سازمان هستند. (ملنک فورد ۱۹۹۹، ۳۱)

برون‌سپاری عبارت است از عمل انتقال بعضی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان و واگذاری حق

- (۱) تقسیم ریسک؛
- (۲) تزریق وجوه نقد به شرکت؛
- (۳) دسترسی به منابع (داخلی)؛
- (۴) کاهش و کنترل هزینه عملیات؛

(۵) آزاد کردن منابع برای اهداف دیگر؛

(۶) قابلیت دسترسی در سطوح جهانی؛

(۷) در دسترس قرار گرفتن وجوه سرمایه؛

(۸) افزایش تمرکز شرکت بر فعالیت خاص؛

(۹) مدیریت کردن وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر؛

(۱۰) تسریع در بهره‌گیری از مزایای ناشی از تجدید ساختار.

### تجربه برون‌سپاری در سازمان‌های بزرگ

یکی از سیاست‌های بسیار موفق و سرنوشت‌ساز در توسعه اقتصادی و صنعتی در کشورهای پیشرو و در حال توسعه توجه خاص به ایجاد و گسترش پیمانکاری فرعی صنایع کوچک و متوسط با صنایع بزرگ داخلی و خارجی است. واحدهای کوچک صنعتی واحدهایی هستند که عموماً دارای سرمایه‌ی محدود و پراکنده در جامعه هستند که با حداقل وابستگی ارزی و بهره‌گیری از ابراز و ماشین‌آلات، و اکثراً با اشتغال‌های کمتر از ۵۰ نفر در مناطق مختلف در کشورهای صنعتی و در حال توسعه ایجاد شده و یا ایجاد می‌شوند. گسترش این واحدها تا بدانجا پیشرفته که در کشورهای کره جنوبی، ژاپن، هندوستان، تایوان، سنگاپور، به ترتیب بیش از ۸۷، ۶۷، ۴۹، ۸۰ و ۷۵ درصد، از واحدهای کوچک و متوسط آن کشورها در زنجیره تولید با صنایع بزرگ در زمینه ساخت قطعات خودرو و تجهیزات و لوازم بخش برق و الکترونیک به فعالیت اشتغال دارند و مسئولیت ساخت بیش از ۸۰ درصد قطعات و کالاهای صنعتی مورد نیاز صنایع بزرگ نیز بر دوش این واحدها قرار دارد. حال به منظور آرایه مثالی درخصوص استفاده از استراتژی Outsourcing، می‌توان شرکت «بوئینگ» را نام برد که با استفاده از منابع برون سازمانی توانسته است فقط با استفاده از ۵۸ درصد کارگر کارخانه‌ای، دهنده نمونه از هواپیمای جنگنده به نام جی.اس.اف. تولید کند.

همچنین بوئینگ طی قراردادی با چند شرکت، تامین ابزار و تجهیزات فنی مورد نیاز خود را به پیمانکار واگذار نموده و بدین ترتیب توانسته است

برخی از این موارد ممکن است همزمان مطرح شود. به طور کلی این موارد می‌توانند سود برون‌سپاری را نشان دهند. موارد نامبرده نه تنها سود برون‌سپاری را در کاهش هزینه‌ها نشان می‌دهند بلکه در برخی موارد حتی ممکن است اهمیت آنها مهمتر از کاهش هزینه باشد.

### دلایل عمده برون‌سپاری

برخی از مهمترین دلایل برون‌سپاری عبارتند از:

- (۱) بدست آوردن ایده‌های جدید و نوآور؛
  - (۲) تغییر هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر؛
  - (۳) کاهش سرمایه‌گذاری روی دارائیه‌ها و استفاده بهتر برای سایر اهداف؛
  - (۴) بدست آوردن سهم بازار و فرصتهای کسب و کار از طریق شبکه ارائه دهندگان؛
  - (۵) افزایش اثربخشی از طریق تمرکز روی آنچه سازمان در انجام دادن آن بهترین است؛
  - (۶) بدست آوردن تخصص‌ها، مهارت‌ها و تکنولوژی-هایی که قبلاً قابل دستیابی نبوده است.
- تمایل شرکتها برای استفاده از برون‌سپاری در فعالیتهای خدماتی برای استفاده از انواع ظرفیتهای

حدود ۲۰۰ نفر کاهش داد ولی میزان فروش آن چندین برابر افزایش یافت. حدود ۱۲۰ پیمانکار و بیش از هزار سرویسگر خدماتی و به همین تعداد نماینده فروش در شبکه این شرکت کار تولید و فروش محصولات و همچنین ارائه خدمات را بعهدہ دارند. شرکتهای ساپکو و سازه گستر نیز از جمله نمونه های تولیدکننده بدون کارخانه در ایران می باشند.

در حال حاضر برندهای تولیدی در کشورهای صنعتی، غالباً شرکتهای مونتاژ هستند. مطالعات انجام شده توسط بعضی سازمانها در ابتدای دهه ۹۰ نشان می دهد که ۸۰ درصد ارزش افزوده محصولات و یا خدمات ارائه شده آنها، توسط بیرون سازمان انجام می شود.

#### فایده و هدف پژوهش

در راستای انجام برون سپاری، دانشگاه آزاد اسلامی به طور کلی و واحد تهران جنوب بطور اخص بخشی از فعالیت های غیر استراتژیک خود مانند نظافت، بوفه، خدمات، طراحی و اجرای بعضی از فعالیت های عمرانی و غیره را برون سپاری نموده است. لیکن با توجه به روند افزایشی بودجه های اختصاص یافته به امور پیمانکاری و قراردادی تا کنون هیچگاه نتایج حاصل از این برون سپاری ها بررسی نشده است. این درحالی است که این مهم از اهمیت و ضرورت خاصی برخوردار بوده و می تواند فواید زیادی را از جهت کاهش هزینه و اثربخشی و ارتقای کارایی فعالیت های دانشگاه داشته باشد. همچنین بررسی و آگاهی مدیریت از میزان اثر بخشی این طرح ها نقش مهمی در تصمیم گیریها ایفا می کند و به آنها در اتخاذ خط مشی صحیح سازمانی کمک می رساند. در این پژوهش در نظر است وضعیت موجود با وضعیت مطلوب که در مبانی نظری آمده است مورد مقایسه قرار گیرد. تا میزان اثر بخشی آن معلوم گردد.

تعدادی از انبارهای خود را تعطیل کند. که بدین ترتیب بخش اعظم کار بوسیله دیگران انجام شد. بوئینگ با استفاده از مدل سازیهای رایانه ای، فعالیت صدها سازنده اجرای این دوهواپیما را هماهنگ می کرد و با خیال آسوده به کار اصلی خود یعنی کم و زیاد کردن طراحی ها و تجدید نظر در وقت و هزینه می پرداخت.

به هر حال در دهه اخیر Outsourcing با ابعاد وسیعی توسط سازمانهای بزرگ بکار گرفته شده است. شرکتهایی نظیر «تی اند تی»، «آی تی تی»، «دان اند برادستری»، «سه ام»، «گریس اند کافپی»، به کوچک کردن خود پرداختند. حتی در بخش عمومی دولت های مختلف در سرتاسر دنیا از ایالات متحده و بریتانیا گرفته تا فیلیپین همه مشغول تجدید نظر در ساختار خود و کوچک کردن خویش، خصوصاً سازی بنگاهها و خدمات بزرگ شده اند، شکی نیست که این دگرگونیها ادامه داشته و حتی پرشتابتر خواهند شد. در همین راستا مطابق آخرین آمار از حدود ۱۲۰ میلیارد دلار صادرات صنعتی کره جنوبی در سال ۱۹۹۴، بیش از ۴۵ میلیارد دلار آن متعلق به تولیدات صنایع کوچک و متوسط است. (گلداسمیت ۱۹۹۹)

«نایک» بزرگترین فروشنده کفشهای ورزشی در جهان، مالک هیچ کارخانه، دستگاه، ابزار، یا مستغلات عمده ای نیست. آنچه دارد، نظام اطلاعات گسترده ای است که به هم می آمیزد و از آنها بهره برداری می کند.

«کامپک» رایانه ها را خود طراحی می کند ولی تولید آنرا به شرکتی در کالیفرنیا سپرده است. در نظام اطلاعاتی ایجاد رابطه با تولید کننده و همچنین بازاریابی نیز بعهدہ کامپک می باشد که البته از کارگزارانی بهتر از خود در این زمینه ها استفاده می کند. در داخل کشور نیز می توان نمونه های موفقی از برون سپاری را ذکر نمود از جمله آنه شرکت صنعتی بوتان است که تعداد پرسنل خود را از ۹۰۰ نفر به

### پیشینه پژوهش

در همین ارتباط، کیا مهر در پایان‌نامه‌ای تحت عنوان «بهره‌گیری از منابع برون سازمان در شرکت سهامی تولی پرس» موضوع برون‌سپاری را برای طرح‌ها و پروژه‌های قابل واگذاری در این شرکت را مطالعه نموده است. (کیامهر ۱۳۸۳)

شایان ذکر است که شرکت تولی پرس در جهت اجرای استراتژی برون‌سپاری، فعالیت‌های خدماتی و تولیدی خود از قبیل تولید صابون آرایشی و بهداشتی، خمیر دندان شامپو و پودر ۱۵۰ گرمی و ۴۰۰ گرمی را به پیمانکار واگذار نموده است در نتیجه این عمل باعث کاهش هزینه، بهبود نظارت و کنترل، پرداختن به کار اصلی سازمان گردیده است.

نتیجه مجموعه پژوهش‌های انجام شده مذکور این است که Outsourcing یا استفاده از منابع برون سازمانی اگر با مطالعه انجام شود باعث کاهش هزینه‌های تولید، افزایش کیفیت، رضایت کارکنان، افزایش اشتغال و در نهایت باعث بهره‌وری سازمان و منابع آن می‌گردد.

### روش پژوهش

پرسش آغازین در رابطه با انجام این پژوهش این است که، طرح‌های برون‌سپاری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب تا چه حدی اثربخش بوده است؟ در جواب موقتی به این سوال یک فرضیه اصلی، و چندین فرضیه فرعی دیگر مطرح گردیده است.

روش پژوهش حاضر توصیفی و میدانی می‌باشد برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه و مصاحبه و برای تجزیه تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی (نمودار، در صد، میانگین،...) و آزمون آماری T-Test (در قالب نرم افزار spss) استفاده شده است. آنچه که در مبانی نظری برون‌سپاری آمده است (کاهش هزینه‌ها، افزایش تمرکز شرکت روی فعالیت اصلی خود، صرفه‌جویی در وقت مدیران، بهبود خدمات مشتری، دسترسی بهتر به

وقتی محقق یک کارت‌تحقیقی را شروع می‌کند احتمال ضعیفی وجود دارد که همان کار را به طور جزئی یا غیر مستقیم، محقق دیگری انجام نداده باشد. هر کارت‌تحقیقی در پیوستاری قرار می‌گیرد. بدین معنا که از کارهای تحقیقی قبلی تاثیر پذیرفته و در کارهای بعدی نیز تاثیر گذار می‌باشد. بنابراین طبیعی است که یک محقق با کارهای تحقیقاتی قبلی که درباره موضوعات مشابه صورت گرفته است، آشنایی پیدا می‌کند و نسبت به وجوه مشابهت یا مفارقت کار خود با این جریانات فکری آگاهی پیدا کند. (هودکامین و همکاران ۱۳۸۰، ۱۲۱)

با توجه به مطالعه و بررسی بعمل آمده توسط نگارندگان این مقاله، به برخی از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه در ایران بشرح زیر اشاره می‌شود:

مهدی الوانی و فرزاد اشرف زاده، با نوشتن کتابی تحت عنوان: «برون‌سپاری، راهنمایی برای تصمیم‌گیری مدیران در برون‌سپاری خدمت» در این خصوص موضوع برون‌سپاری را مورد بررسی و مطالعه قرار داده‌اند. (الوانی ۱۳۸۳) این دو پژوهشگر همچنین در جدیدترین مطالعات خود، با انجام پژوهشی در زمینه برون‌سپاری در شرکت ملی نفت ایران، مسئله برون‌سپاری برخی از طرح‌ها و پروژه‌های این شرکت را مورد بررسی قرار داده‌اند. (الوانی ۱۳۸۴)

رفیعی، یکی دیگر از پژوهشگران با انجام مطالعه‌ای تحت عنوان: «ارائه چارچوب مفهومی بهره‌گیری از منابع برون سازمانی در صنعت کامپیوتر» در دانشگاه تربیت مدرس، برون‌سپاری را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. (رفیعی ۱۳۸۳)

نجف‌آبادی‌فراهانی در پژوهشی با عنوان: «بررسی سیستم پیمانکاری مدیریت» موضوع برون‌سپاری را در قالب سیستم پیمانکاری در کشور مورد مطالعه قرار داده است. (نجف‌آبادی‌فراهانی ۱۳۸۲)

تخصصی که در شرکت موجود نیست، کاهش کارکنان شرکت، ایجاد حس رقابت) مورد پرسش قرار گرفت. جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه مسئولین دست اندرکار فعالیت‌های واگذار شده به پیمانکاران (حدود ۴۰ نفر) است که بخاطر تعداد کم آنها از روش سرشماری استفاده شده است. همچنین در این سرشماری تعدادی از پرسشنامه‌ها برگشت داده نشد. برای سنجش نظر مسئولین و آزمون فرضیه‌های پژوهش، اقدام به تهیه پرسشنامه بی نام به روش لیکرت گردید. پرسشنامه مورد نظر شامل ۱۹ سوال درطیف پنج گزینه‌ای با پاسخ‌های (هیچ، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) می‌باشد. همچنین دو سوال سه گزینه‌ای و یک سوال باز مطرح شده است. برای اعتبار و روایی پرسشنامه نیز به ترتیب مراحل زیر انجام شده است.

### خلاصه یافته‌های پژوهش

با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش، فرضیه اصلی پژوهش یعنی «برون‌سپاری در دانشگاه آزاد اسلامی تهران جنوب اثر بخش بوده است» با میانگین ۳/۴ (از ۵) با انجام آزمون آماری *T-Test* مورد تأیید قرار گرفت و فرضیه مخالف آن رد شد. همانطور که اشاره شد، فرضیه اثربخشی طرح‌های برون‌سپاری مورد تأیید قرار گرفت اما اثر همه آیتم‌ها یکسان نبود. برخی نقش کم رنگ‌تر و بعضی دیگر نقش موثرتری داشته‌اند. براساس جواب پاسخ دهندگان، برون‌سپاری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب آثار مثبت زیر را بدنبال داشته است و این آثار در قالب هفت عامل اثر بخش به ترتیب دارای بالا ترین میانگین بوده‌اند:

- ۱) سرعت انجام کار؛
- ۲) کنترل بهتر فعالیت‌ها؛
- ۳) افزایش کیفیت خدمات؛
- ۴) استفاده از مهارت فنی؛
- ۵) آزاد شدن سرمایه‌های دانشگاه؛
- ۶) کاهش نیروی انسانی در دانشگاه؛
- ۷) صرفه جویی در وقت مدیران دانشگاه.

- ۱) طراحی سئوالات براساس مطالعات تئوریکي؛
- ۲) سنجش اولیه پیرامون کیفیت سئوالات پرسشنامه؛
- ۳) نظر خواهی از اساتید و کارشناسان خبره راجع به سئوالات پرسشنامه؛
- ۴) محاسبه مقدار ضریب الفای کربناخ به منظور بررسی پایایی پرسشنامه؛
- همچنین آزمون آماری در دو سطح انجام پذیرفت. که عبارتند از:

- ۱) آزمون و تجزیه و تحلیل فرضیه؛

جدول ۱: خلاصه نظرات جامعه آماری به ترتیب الویت میانگین

| انحراف معیار | میانگین | (برحسب درصد) |     |       |      |           | شرح سئوالات   | رتبه |
|--------------|---------|--------------|-----|-------|------|-----------|---|------|
|              |         | هیچ          | کم  | متوسط | زیاد | خیلی زیاد |   |      |
| ۰/۵          | ۳/۹۱    | ۰            | ۹/۱ | ۹۰/۹  | ۰    | ۰         | سپردن کارها به پیمانکار (OUTSOURCING) باعث سرعت انجام کارها می‌شود؟ | ۱۳   |
| ۰/۱۱         | ۳/۷۳    | ۰            | ۰   | ۳۶/۴  | ۵۴/۵ | ۹/۱       | سپردن کارها به پیمانکار باعث کنترل بهتر فعالیت‌ها می‌شود؟           | ۱۴   |
| ۰/۱۳         | ۳/۷     | ۰            | ۹/۱ | ۱۸/۲  | ۶۳/۶ | ۹/۱       | واگذاری امور به پیمانکار، باعث افزایش کیفیت خدمات میگردد؟           | ۲    |



|    |  |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ۱۵ | سپردن کارها به پیمانکار باعث استفاده از مهارت فنی و بهره برداری از همیاری های فنی می شود؟                    | ۰    | ۶۳/۶ | ۳۶/۴ | ۰    | ۰    | ۰    | ۳/۶۴ | ۰/۰۹ |
| ۱۲ | واگذاری امور به پیمانکار، موجب آزاد شدن سرمایه وامکانات دانشگاه برای اهداف مهمتر می گردد؟                    | ۰    | ۰    | ۲۰   | ۲۰   | ۶۰   | ۳/۶  | ۰/۱۵ | ۰/۱۵ |
| ۴  | واگذاری امور به پیمانکار، موجب کاهش نیروی انسانی شاغل در دانشگاه می گردد؟                                    | ۹/۱  | ۴۵/۵ | ۲۷/۳ | ۱۸/۲ | ۰    | ۳/۵  | ۰/۱۶ | ۰/۱۶ |
| ۵  | واگذاری امور به پیمانکار، موجب صرفه جویی در وقت مدیران و آزاد شدن ذهن مدیران بر انجام امور اساسی تر می گردد؟ | ۲۷/۳ | ۱۸/۲ | ۳۶/۴ | ۱۸/۲ | ۰    | ۳/۵  | ۰/۱۹ | ۰/۱۹ |
| ۱۷ | تا چه حدی میتوان به استمرار کار پیمان کاران برای انجام خدمات در دانشگاه اعتماد نمود؟                         | ۰    | ۳۶/۴ | ۵۴/۵ | ۹/۱  | ۰    | ۳/۳  | ۰/۱۰ | ۰/۱۰ |
| ۳  | تا چه حدی میزان اطلاعات پیمان کاران در زمینه کاری، بیش از نیروی دانشگاه است؟                                 | ۹/۱  | ۱۸/۲ | ۶۳/۶ | ۹/۱  | ۰    | ۳/۳  | ۰/۱۳ | ۰/۱۳ |
| ۱۰ | تا چه حدی پیمانکار در انتخاب وسایل کار به کیفیت نظر دارد؟  | ۰    | ۳۶/۴ | ۵۴/۵ | ۹/۱  | ۰    | ۳/۲۷ | ۰/۱۰ | ۰/۱۰ |
| ۹  | تا چه حدی پیمانکار در انتخاب افراد تا چه حدی دقت کافی مینماید و گزینش صحیح بعمل می آورد؟                     | ۰    | ۲۷/۳ | ۶۳/۶ | ۹/۱  | ۰    | ۳/۱۸ | ۰/۱۰ | ۰/۱۰ |
| ۱۱ | تا چه حدی تعهد و حساسیت نسبت به اهداف دانشگاه در نیروهای پیمانکار وجود دارد؟                                 | ۰    | ۲۷/۳ | ۶۳/۶ | ۹/۱  | ۰    | ۳/۱۸ | ۰/۱۰ | ۰/۱۰ |
| ۱  | واگذاری امور به پیمانکار تا چه حدی (در مقایسه با انجام آن در دانشگاه) هزینه کمتری دارد؟                      | ۰    | ۲۷/۳ | ۶۳/۶ | ۹/۱  | ۰    | ۳/۱  | ۰/۱۴ | ۰/۱۴ |
| ۱۶ | سپردن کارها به پیمانکار، تا چه حدی نیازمند وقت و تلاش بیشتر است؟   | ۰    | ۲۷/۳ | ۳۶/۴ | ۳۶/۴ | ۰    | ۲/۹  | ۰/۱۴ | ۰/۱۴ |
| ۱۹ | تا چه حدی شرکتهای پیمانکاری واجد شرایط و متخصص در جامعه برای انتخاب اصلح از میان آنها وجود دارد؟             | ۰    | ۳۰   | ۳۰   | ۴۰   | ۰    | ۲/۹  | ۰/۱۵ | ۰/۱۵ |
| ۶  | واگذاری امور به پیمانکار، تا چه حدی موجب محدودیت اختیارات مدیر و قدرت مانور در استفاده از نیروها خواهد شد؟   | ۰    | ۳۰   | ۳۰   | ۲۰   | ۲۰   | ۲/۷  | ۰/۲۰ | ۰/۲۰ |
| ۷  | برای نظارت مدیریت بر نیروهای پیمانکار، تا چه حدی احتیاج به نیروی جدید است؟                                   | ۰    | ۱۸/۲ | ۲۷/۳ | ۳۶/۴ | ۱۸/۲ | ۲/۵  | ۰/۱۷ | ۰/۱۷ |
| ۸  | واگذاری امور به پیمانکار، تا چه حدی به استانداردهای کاری لطمه می زند؟  | ۰    | ۹/۱  | ۹/۱  | ۵۴/۵ | ۲۷/۳ | ۲    | ۰/۱۵ | ۰/۱۵ |

ماخذ: یافته های پژوهش، ۱۳۸۸.

### نتیجه گیری

مطالعات بعمل آمده نشان می دهد که، نتایج این پژوهش با مبانی نظری برون سپاری، مبنی بر این که برون سپاری باعث سرعت انجام کار، کنترل بهتر فعالیت ها، افزایش کیفیت خدمات، استفاده از مهارت فنی، آزاد شدن سرمایه، کاهش نیروی انسانی و صرفه

نهایت پیمانکارانی که حداکثر امتیاز را کسب نموده‌اند انتخاب گردند.

در نهایت اینکه پیشنهاد می‌شود به منظور انتخاب صحیح فعالیت‌ها برای واگذاری به پیمانکاران، یک کار مطالعاتی دقیقی انجام گیرد. زیرا معیارهای زیادی در این زمینه وجود دارد، که لازم است معیارهای مناسبی بخاطر فعالیت‌های خاص دانشگاه تعیین گردد، تا بتوان با استفاده از آن مدل، فعالیت‌های قابل واگذاری را مشخص نمود و در طی فعالیت پیمان کاران (دوره‌های قرارداد) ارزیابی‌های مستمر توسط شاخص‌های عینی، برای تصمیم‌گیری در پایان دوره جهت ادامه یا خاتمه همکاری با پیمانکاران صورت گیرد.

#### موضوعات پیشنهادی برای انجام پژوهش‌های آتی

- ۱) ارائه چارچوب کلی برای استفاده از برون‌سپاری در کلیه واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در سراسر کشور؛
- ۲) تعیین معیارهای تصمیم‌گیری برای واگذاری فعالیت‌ها غیر اساسی در کلیه واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی.

#### سپاسگزاری

این مقاله نتیجه یکی از طرحهای مصوب دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب است که با حمایت مالی معاونت پژوهشی این دانشگاه در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب به اجرا درآمد. مولفین بدین وسیله مراتب قدردانی خود را از معاونت محترم پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب ابراز می‌دارند.

جویی در وقت مدیران می‌شود، منطبق است. به عبارت دیگر طرح‌های برون‌سپاری در دانشگاه اثربخش بوده و در این راستا تا حدود زیادی به اهدافی که در منابع علمی در خصوص منافع حاصل از برون‌سپاری مطرح شده، دست یافته است. لذا مدیران و مسئولین به کارایی این روش اعتقاد دارند اما روش اجرایی آن باید ارتقا یابد. در این پژوهش اگر چه فرضیه اثربخش بودن برون‌سپاری مورد تأیید قرار گرفت، لیکن هنوز نقاط ضعف زیادی در مکانیزم اجرایی آن وجود دارد. برخی از مشکلات عمده مطرح شده در این ارتباط عبارتند از: ۱) کمبود شرکت‌های پیمانکاری واجد شرایط و متخصص در جامعه به منظور انتخاب اصلح از میان آنها؛ ۲) انتخاب پیمان کاران بدون اعمال نظر بوده؛ ۳) ضعف نظارت کافی بر عملکرد پیمانکاران؛ ۴) انتخاب ناصحیح فعالیت‌های قابل واگذاری. حال به منظور مرتفع نمودن این نقاط ضعف به ترتیب پیشنهادهای زیر توصیه می‌گردد:

اول اینکه کشور ما در زمینه برون‌سپاری تازه کار است از اینرو شرکت‌های پیمانکاری توانمند زیادی در جامعه ندارد، لذا برای استفاده بهینه از امکانات موجود، توصیه می‌گردد که بانک اطلاعاتی در این زمینه ایجاد شود تا شرکت‌های پیمانکاری قوی و موفق شناسایی شوند و امکان استفاده بهتر از آنها فراهم گردد.

دوم اینکه از نظر جامعه آماری مورد مطالعه، شرکت‌های پیمانکاری متخصص و واجد شرایط در جامعه به منظور انتخاب اصلح از میان آنها وجود ندارد. همین امر می‌تواند طرح‌های برون‌سپاری را با مشکل مواجه سازد، بنابر این توصیه می‌شود برای انتخاب صحیح پیمانکاران از تحلیل شایستگی استفاده گردد. در این زمینه لازم است فرم ارزیابی پیمانکاران تهیه و براساس شاخص‌های عینی امتیاز داده شود و آنگاه پیمانکاران براساس امتیاز در لیست قرار گیرند در

## منابع و ماخذ

- (۱) الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۴). برون سپاری در شرکت ملی نفت ایران. تهران: وزارت نفت.
- (۲) الونی، سید مهدی و فرزاد شرف زاده. (۱۳۸۳). برون سپاری، راهنمایی برای تصمیم گیری مدیران در برون سپاری خدمت. تهران: نشر قصیده سرا.
- (۳) ایران زاده. سلیمان. (۱۳۸۰). جهانی شدن و تحولات استراتژیک در مدیریت و سازمان. تبریز: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- (۴) رفیعی، رضوان. (۱۳۸۳). ارائه چارچوب مفهومی بهره گیری از منابع برون سازمانی در صنعت کامپیوتر. پایان نامه مهندسی صنایع سیستم های اقتصادی و اجتماعی. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- (۵) دعایی. حبیب الله، عالی، مرضیه. (۱۳۸۴). سازمانها در بستر جهانی شدن. تهران: بیان هدایت نور.
- (۶) فرنج، درک و ساورد، هیشتر. (۱۳۸۵). فرهنگ مدیریت. ترجمه صائبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- (۷) کیا مهر، محمد رضا. (۱۳۸۳). بررسی (OUTSOURCING) با بهره گیری از منابع برون سازمان در شرکت سهامی تولی پرس. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس.
- (۸) نجف آبادی فراهانی، رضا. (۱۳۸۲). بررسی سیستم پیمانکاری مدیریت. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت پروژه وساخت. دانشگاه تربیت مدرس.
- (۹) نفیسی، عبدالحسین. (۱۳۷۶). آموزش و پرورش ایران ۱۴۰۰. چاپ اول. تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت، واحد انتشارات آموزش و پرورش تهران.
- (۱۰) منوریان، عباس. (۱۳۷۸). سازمان های متناسب با عصر اطلاعات. مجله مدیریت دولتی شماره ۴۵.
- (۱۱) هندی، چارلز. (۱۳۸۴). پیل و پشه. ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد. چاپ اول. تهران: نشر افرا.
- (۱۲) هندی چارلز. (۱۳۸۰). اینجا جای ما نیست، عصر تضاد و تناقض. ترجمه محمود طلوع. تهران: انتشارات موسسه فرهنگی رسا.
- (۱۳) هود، کامین و همکاران. (۱۳۸۰). روش پژوهش در علوم اجتماعی. ترجمه عبدالحسین نیک گهر.
- 14) Rothery, Brarin, and Ian Robertson (1995) The Truth About Outsourcing. Hampshire, England: Gower Publishing Company.
- 15) W. M. Lankford, F. Parsa (1999) Outsourcing: a former Management Decision. vol. 37 No 4.
- 16) Business; Feb. 26. 1997. Accountancy; May; 1996; Bankmarking Oct 1995 .
- 17) Paul goldsmith (1999) The Decision to Outsource Magazine Computing Japan.

## یادداشت

<sup>1</sup> OUTSOURCING

<sup>2</sup> Outsourcing = Outside + Resource + Using

<sup>3</sup> Effectiveness اثر بخشی: عبارت است از درجه و میزانی که

یک اقدام یا فعالیت به هدف پیش بینی شده نایل می شود

<sup>3</sup> Professional core