



## طراحی مدل اثرات برون سپاری موفق بر کیفیت خدمات مشتریان (مورد مطالعه: دانشجویان دانشگاه‌های تهران)

یاسر سبحانی فرد<sup>۱\*</sup>

مهدي محمدی<sup>۲</sup>

### چکیده

برون سپاری را می‌توان واگذاری وظایف تکراری به یک تأمین‌کننده خارج از سازمان دانست. برون سپاری، مانند هر راهبرد دیگری اثراتی را در سازمان به همراه خواهد داشت. در این تحقیق، برای رفع مشکلات مهم کیفیتی خدمات در دانشگاه‌ها از طریق بهبود نحوه برون سپاری، طی یک مدل معادلات ساختاری و برای اولین بار، اثر اجرای برون سپاری موفق بر کیفیت خدمات مشتریان مورد سنجش قرار گرفته است. برای دستیابی به این منظور پس از مطالعات نظری صورت گرفته، ابتدا شاخص‌های به دست آمده توسط کارشناسان مورد سنجش قرار گرفته است و سپس، با تحلیل عاملی تأییدی به کمک نرم‌افزار لیزرل، شاخص‌های مورد ادعا تأیید شده‌اند. در نهایت، مدل معادلات ساختاری به دست آمده نشان داد که رابطه مورد سؤال به صورت مستقیم وجود دارد و به عبارتی، اجرای هرچه موفق برون سپاری موجب بهبود کیفیت خدمات مشتریان در جامعه آماری شده است.

**واژگان کلیدی:** برون سپاری، کیفیت خدمات مشتریان، معادلات ساختاری، تحلیل عاملی، دانشگاه.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۴/۱۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۰۷/۲۳

۱. استادیار، عضو هیأت علمی دانشگاه علم و صنعت ایران.

E-mail: Sobhanifard@isu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری دانشگاه لرستان و پژوهشگر دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین (ع).

## ۱. مقدمه

امروزه، کیفیت خدمات مشتریان در مرکز مفاهیم بازاریابی برای سازمان‌های خدماتی قرار دارد. کیفیت خدمات به‌عنوان یک عامل مهم موفقیت در سازمان‌های خدماتی مطرح است. این مفهوم بسیار نزدیک به مفهوم رضایت مشتریان است؛ به‌گونه‌ای که این دو مفهوم به سختی در هم تنیده شده‌اند. از آنجاکه رضایت مشتریان از شاخصه‌های مهم بازاریابی سازمان‌ها است، کیفیت خدمات بسیار مورد توجه محققان واقع شده است (فیسک<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۹۵؛ بولتون<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۰). تحقیقات فراوانی نشان از وجود رابطه مثبت بین کیفیت خدمات در سازمان‌های خدماتی با سودآوری و جذب مشتریان دارد (فورنل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲). همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که کیفیت عالی و مناسب خدمات موجب ارتقاء انگیزه مشتریان برای استفاده مجدد از خدمات شده است و مهم‌تر از آن، موجب تبلیغات او برای سازمان و جذب دیگران به سازمان می‌شود (اندرسون<sup>۴</sup> و فورنل، ۲۰۱۰). دانشگاه نیز به‌عنوان یک سازمان خدماتی، از این قاعده مستثنی نیست. همواره یکی از مهم‌ترین خواسته‌های دانشجویان به‌عنوان مشتری از دانشگاه‌ها، کیفیت در خدمات ارائه شده است.

در حال حاضر خدمات ارائه شده از سوی دانشگاه‌ها توسط خود دانشگاه‌ها صورت نمی‌گیرد؛ بلکه برای انجام چنین اموری از پیمانکاران مختلف استفاده می‌شود؛ بنابراین مشخص می‌شود که کیفیت خدمات ارائه شده به دانشجویان در دانشگاه‌ها در واقع باید از سوی پیمانکاران صورت گیرد. با این حال، دانشگاه به‌عنوان کارفرمای پیمانکاران از یک سو و همچنین میزبان دانشجویان از سوی دیگر، باید وظیفه هماهنگی بین خواسته‌های دانشجویان و کارکنان و توانایی‌های پیمانکاران را به بهترین نحو صورت دهد. در واقع، مشتریان خدمات در دانشگاه‌ها، دانشگاه را مسئول سطح کیفیت دریافتی خود می‌دانند و به همین علت دانشگاه باید در نحوه واگذاری خدمات به پیمانکاران کیفیت خدمات ارائه شده در آینده را در نظر داشته باشد.

نظر به اینکه دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزش عالی از مهم‌ترین نهادهای علمی در راه تولید دانش و فناوری و تربیت دانشجویان و دانشمندان هستند، این سازمان‌ها باید همواره در راه تعالی قدم بگذارند و با بهبود در کیفیت ارائه خدمات، وظیفه خطیر و تأثیرگذار خود را به بهترین شکل ممکن به انجام رسانند (بیدختی و دیگران، ۱۳۹۱). حرکت در راستای رشد و توسعه علمی و اخلاقی کشور، یکی از وظایف اصلی دانشگاه‌ها است؛ بنابراین لازم است مشکلات موجود در دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار گیرد و راهکارهای مناسب برای رفع آن‌ها بیان شود. یکی از مسائل عمده دانشگاه‌ها، کیفیت خدمات ارائه شده به دانشجویان است.

1. Fisk
2. Bolton
3. Fornell
4. Anderson

براساس تحقیقات قبلی، کیفیت بالای خدمات می‌تواند موجب جذب بهترین دانشجویان به دانشگاه شود و در مقابل، کیفیت بد خدمات می‌تواند رفته‌رفته وجهه دانشگاه را نزد عموم مردم و مشتریان و دانشجویان بالقوه تخریب کند. کیفیت خدمات پایین در دانشگاه‌ها، در بسیاری از موارد و در بسیاری از دانشگاه‌ها منجر به ایجاد نارضایتی و اعتراضات دانشجویی می‌شود که این موضوع می‌تواند برند دانشگاه مربوط را از این حیث تحت تأثیر منفی قرار دهد. همچنین در بسیاری از موارد، دانشگاه‌ها برای جذب دانشجویان بهتر از خدمات مناسب‌تر خود استفاده می‌کنند. در بسیاری از موارد، شهرت منفی برخی از دانشگاه‌ها در ارائه خدمات مناسب به دانشجویان موجب پایین آمدن رتبه آن‌ها در جذب دانشجویان مستعدتر می‌شود؛ بنابراین این موضوع یکی از مسائل مهم در ارتقای سطح کیفی دانشگاه‌ها به‌شمار می‌آید.

**اهداف پژوهش:** چنین اهمیت بالایی برای کیفیت خدمات ارائه‌شده از سوی دانشگاه‌ها، به‌طور طبیعی این سؤال را در ذهن مطرح می‌کند که برای بهبود این خدمات و یا لاقلاً بالا نگه‌داشتن سطح آن، چه باید کرد؟ برای پاسخ به این سؤال باید به‌صورت علمی حرکت کرد؛ یعنی این پرسش را مطرح نمود که چه اموری می‌توانند بر کیفیت خدمات ارائه‌شده اثر بگذارند؟ با کشف عوامل اثرگذار بر کیفیت خدمات می‌توان این انتظار را داشت که با بهبود این عوامل، بتوان معلول آن‌ها، یعنی کیفیت خدمات را نیز بهبود داد.

این تحقیق در پی آن است مشخص کند دانشگاه‌ها در انجام کار برون‌سپاری قراردادهای خدمات خود به پیمانکاران چه فعالیت‌هایی باید صورت دهند تا در نهایت مشتریان کیفیت مناسب از خدمات را لمس کنند؟ به همین علت در ابتدای امر باید بر برون‌سپاری و الزاماتی که موجب اثربخش شدن آن می‌شود، متمرکز شد و سپس با آزمودن این فرض اساسی که برون‌سپاری اثربخش بر کیفیت خدمات اثر مثبت دارد، به چگونگی این اثرات پرداخت.

### تعاریف و مفاهیم

**برون‌سپاری:** برون‌سپاری، موضوعی است که در تحقیقات رشته مدیریت بسیار مورد مطالعه قرار گرفته است که در هر یک از این تحقیقات از زوایای متفاوتی بررسی شده است. در دنیای رقابتی جدید، برون‌سپاری اثربخش ابزاری قدرتمند شرکت‌ها و سازمان‌ها برای دستیابی به ارزش و سودآوری در محیط به شدت رقابتی به حساب می‌آید. انجام برون‌سپاری می‌تواند موجب ایجاد هم‌افزایی در سازمان شود و مزایای بلندمدت و کوتاه‌مدت زیادی را برای سازمان به همراه داشته باشد. چنین مزایایی ممکن است مالی و یا غیرمالی باشند (کوک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). یکی از مزایای غیرمالی که برون‌سپاری ممکن است به همراه بیاورد، مزایای مربوط به خدمات مشتریان است.

1. Kok

این تحقیق در پی آن است که اثربخشی برون‌سپاری را بر جنبه‌های مختلف کیفیت خدمات مشتریان مورد سنجش قرار دهد.

به‌طور کلی برون‌سپاری به‌صورت واگذاری فعالیت‌های داخلی یک مؤسسه یا شرکت به مؤسسه و شرکت دیگر تعریف می‌شود (کرامتی و دیگران، ۱۳۹۱). بحث برون‌سپاری فعالیت‌ها از جمله مسائل چالش‌برانگیز در سطح مدیریت سازمان‌ها است. تصمیم‌گیری درباره اینکه کدام فعالیت‌ها و خدمات باید به شرکت‌ها و پیمان‌کاری‌های خارج از سازمان واگذار شود و کدام فعالیت‌ها باید توسط خود سازمان انجام پذیرند، یک تصمیم راهبردی است که مسیر سازمان را تعیین می‌کند (احمدی و دیگران، ۱۳۹۰).

مهم‌ترین اهداف سازمان‌ها از برون‌سپاری عبارت‌اند از: ۱. کسب مزیت رقابتی؛ ۲. دسترسی به فن‌آوری کلیدی؛ ۳. کاهش هزینه‌های عملیاتی؛ ۴. کاهش مخاطره و تسهیم ریسک؛ ۵. دسترسی به منابع سرمایه‌ای و ۶. تمرکز بر اهداف اصلی (رهنورد و خاوندکار، ۱۳۸۷). برون‌سپاری باعث سرعت انجام کار، کنترل بهتر فعالیت‌ها، افزایش کیفیت خدمات، استفاده از مهارت فنی، آزاد شدن سرمایه، کاهش نیروی انسانی و صرفه‌جویی در وقت مدیران در دانشگاه می‌شود (مدهوشی و کوه‌کن، ۱۳۹۱).

با توجه به محدودیت منابع که برای هر سازمانی، هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی وجود دارد، برون‌سپاری فرآیندها می‌تواند روشی برای بالابردن کارایی و فعالیت در عرصه‌های گسترده‌تری برای سازمان‌ها باشد (لاجوردی و بوالهروی، ۱۳۸۹). اگر یک سازمان بتواند روابط بین چگونگی انجام برون‌سپاری و کیفیت خدمات ارائه‌شده به مشتری را کشف کند، می‌تواند از این روابط برای بهبود کیفیت خدمات مشتریان در آینده استفاده کند.

با توجه به رشد بخش خدمات و اهمیت موضوعاتی مانند کارایی کیفیت، هزینه، ارزش افزوده و تکریم ارباب‌رجوع که در سازمان‌های دولتی مطرح شده است، برون‌سپاری فعالیت‌ها در سازمان‌های دولتی و بخش خدمات نیز مورد توجه قرار گرفته است (عالم تبریز و شایسته، ۱۳۹۰).

**کیفیت خدمات:** چهار تعریف برای کیفیت خدمات ارائه‌شده است که عبارت‌اند از (روستا و مدنی، ۱۳۸۹):

- تطبیق داشتن خدمت با ویژگی‌های مورد نظر مشتریان؛
- میزان درجه‌ای که خدمت بتواند مشتری را راضی کند؛
- برابری منصفانه بین قیمت و ارزش خدمت؛
- مناسب بودن خدمات برای استفاده.

کیفیت خدمات، سه بعد فیزیکی، موقعیتی و رفتاری را در برمی‌گیرد. به عبارت دیگر، کیفیت خدمات عبارت است از تمرکز بر چیزی که به مشتریان تحویل داده می‌شود، موقعیتی که خدمات در آن موقعیت ارائه می‌شود و اینکه آن خدمات چگونه ارائه می‌شود (علامه و نکته‌دان، ۱۳۸۹). برای چندین دهه، کیفیت خدمات یک حوزه اصلی جذاب بوده است. رابطه کیفیت خدمات با عملکرد کسب‌وکار، کاهش هزینه، رضایت مشتریان، وفاداری مشتریان و سودآوری اثبات شده است (آذر و دیگران، ۱۳۹۱).

سنجش کیفیت خدمات، پیش‌زمینه ضروری برنامه‌ریزی در جهت بهبود کیفی خدمات سازمان‌ها است (غیاثوند و دهکردیان، ۱۳۸۸). سازمان‌های دولتی بر مشکلات بیشتری نسبت به سازمان‌های خصوصی برای بهبود خدمات مواجه‌اند. اغلب سازمان‌های دولتی «مشتریان متنوعی» برای «خدمات متنوع» خود دارند. تنوع مشتریان باعث می‌شود که سازمان‌ها در ارائه خدمات مجبور به درنظر گرفتن انتظارات تمام مشتریان باشند. به همین دلیل، شیوه‌های شناسایی و ارزیابی انتظارات مشتریان در این بخش از اهمیت خاصی برخوردار است (آذر و دیگران، ۱۳۸۹).

**اهمیت موضوع تحقیق:** ضرورت انجام این تحقیق از آنجا مشخص می‌شود که اگر چنین تحقیقی انجام نشده باشد و سازمان به‌صورت تصادفی و بدون بررسی‌های هدفمند به اجرای برون‌سپاری بپردازد، ممکن است بر این تصور باشد که در حال انجام کارهای درست است؛ ولی کارهای صورت پذیرفته، اثربخشی نداشته باشد. برای مثال، دانشگاه در این حالت توانسته است هزینه‌هایش را کاهش دهد، از مشکلات مدیریتی خود بکاهد؛ ولی در عوض نمی‌تواند مشتریان خود را راضی کند. به عبارت دیگر، اثربخشی انجام برون‌سپاری به این است که در نهایت برون‌سپاری انجام‌شده، کیفیت خدمت ارائه‌شده توسط برون‌سپار را نسبت به انجام آن توسط خود سازمان و یا دیگر تأمین‌کنندگان بهبود دهد. اگر به چنین موضوعی نگریسته نشود، در بهترین حالت سازمان در اجرای برون‌سپاری دارای کارایی است؛ ولی دارای اثربخشی نیست. با انجام این تحقیق و ارائه یک مدل می‌توان هم شاخصه‌های برون‌سپاری را مشخص کرد و بدین ترتیب به کارایی اجرای برون‌سپاری رسید و هم به اثربخشی آن که افزایش کیفیت خدمات ارائه‌شده است، دست یافت.

ساختن یک مدل جهت حل مشکلات گفته شده و پاسخ به سوالات زیر می‌تواند در اثربخش بودن برون سپاری در جهت بهبود کیفیت خدمات ارائه شده از سوی تأمین کننده برون سپاری بسیار موثر باشد:

۱. شاخص‌ها یا عوامل اجرای اثربخش برون سپاری در دانشگاه‌ها کدام‌اند؟
۲. شاخص‌ها یا عوامل لازم برای سنجش کیفیت خدمات ارائه شده از سوی دانشجویان کدام‌اند؟
۳. سازمان باید چه کارهایی را انجام دهد تا برون سپاری اش اثربخش باشد؟
۴. نحوه برون سپاری چه تأثیری بر سطح کیفیت خدمات مشتریان دارد؟

## ۲. مبانی نظری تحقیق

**برون سپاری اثربخش و عوامل تعیین کننده آن:** مبانی نظری برون سپاری به مفهوم هزینه معامله<sup>۱</sup> باز می‌گردد. در این نظریه، هزینه معامله، تنها ملاک تصمیم‌گیری برون سپاری است؛ لذا از دهه گذشته تاکنون، محققین بسیاری به ارائه روش‌ها و رویکردهایی پرداخته‌اند که در آن‌ها به تصمیم برون سپاری علاوه بر معیار هزینه از منظر راهبردی نیز نگریده می‌شود (الف و دیگران، ۱۳۹۱).

در زمینه اجرای اثربخش برون سپاری محققان مختلف مراحل و گام‌های مختلفی را برای برون سپاری مورد اشاره قرار داده‌اند. برای مثال، جانسون<sup>۲</sup> و شولز<sup>۳</sup> برون سپاری را مشتمل بر شش مرحله تحلیل راهبردی، تعیین بهترین گزینه، تعریف نیازمندی‌ها، انتخاب تأمین کننده، انتقال عملیات و مدیریت روابط دانسته است (جانسون و شولز، ۱۹۹۹). موریس<sup>۴</sup> و گریور<sup>۵</sup> نیز به پنج مرحله برنامه‌ریزی مقدماتی، استخراج ملاحظات راهبردی، تحلیل هزینه، مذاکره و الزامات پس از قرارداد اشاره کرده است (موریس و گریور، ۲۰۰۹). همچنین مومی<sup>۶</sup> و ولی<sup>۷</sup> نیز برون سپاری را شامل مراحل زیر دانسته است: تحلیل قابلیت، ارزیابی و تصدیق، مذاکرات قرارداد، پروژه اجرا و انتقال، مدیریت روابط و خاتمه قرار داد (مومی و ولی، ۲۰۰۲).

---

1. Transaction Cost  
 2. Johnson  
 3. Scholes  
 4. Maurice  
 5. Greavor  
 6. Momme  
 7. Hvolby

هر یک از نظرات فوق می‌تواند به‌عنوان مراحل برون‌سپاری مورد استفاده قرار گیرند. در گام بعد باید دانست که در هر مرحله چه فعالیت‌هایی برای اجرای موفق برون‌سپاری لازم است. در این زمینه نیز تحقیقات زیادی تاکنون صورت پذیرفته است. برای نمونه، لیز<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) بیان می‌کند که قبل از انجام برون‌سپاری لازم است تا اطلاعات خوبی از هزینه‌های مرتبط با فعالیت‌هایی که قرار است روی آن‌ها برون‌سپاری انجام شود، به‌دست آورده شود. در این زمینه باید کار، سطح خدمت‌رسانی، اثر فرهنگ سازمانی و هزینه‌های واقعی املاک از قبیل هزینه‌های بیمه و مالیات را نیز در نظر گرفت. همچنین باید در مورد نوع و سطح کیفیت خدمت تأمین‌کننده فعلی ادراک کاملی را تحصیل کرد و سپس نوع و سطح خدمتی را که در آینده قابل قبول خواهد بود، مشخص شود. همچنین باید مشخص شود که آیا برون‌سپاری یک خدمت موجب ایجاد اثرات منفی بر فرهنگ سازمانی خواهد شد.

پس از اخذ تصمیم راجع به انجام برون‌سپاری، تصمیم ضروری که باید اتخاذ شود، انتخاب تأمین‌کننده برون‌سپاری است. بازدید لاقبل یک‌باره از موقعیت و مکان تأمین‌کننده باعث می‌شود تا سازمان مطمئن شود تأمین‌کننده‌ای که روی کاغذ خود را مناسب جلوه داده است، در واقعیت نیز قابلیت‌های مناسبی را دارا است. بهتر است در این بازدید بر روی کارکنان، فرهنگ سازمانی و فرآیندهای همکاری تمرکز شود. بهتر است تأمین‌کننده‌ای انتخاب شود که بتواند بهتر از دیگران خود را با آن تطبیق دهد. همچنین هر دو تیم مدیریت باید با مواردی که برایشان راحت است و به سود هر دو است، موافقت کنند. باید توجه داشت که نباید به‌طور ناگهانی و باعجله قرارداد نهایی تنظیم شده و توافق‌نامه‌ای در این مورد امضاء شود. تمامی مراحل تا پایان کار باید تا جایی که برای آینده مورد نیاز است، به‌طور حرفه‌ای انجام شود (فوستر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). باید رویه‌ای اتخاذ شود تا مدیریت را با نظارت و بررسی و تحلیل قرارداد برون‌سپاری توانا سازد.

لی<sup>۳</sup> و دیگران، طی مدلی میزان موفقیت برون‌سپاری در زمینه اعتماد متقابل را مورد توجه قرار داده است (لی و دیگران، ۲۰۰۸). کوه<sup>۴</sup> و همکارانش نیز در مطالعه‌ای که در مورد برون‌سپاری‌های موفق فن‌آوری اطلاعات داشتند، مشاهده کردند که قراردادهای روان‌شناسانه دارای رویکردی کاملاً متفاوت از قراردادهای سنتی و قانونی هستند (کوه و دیگران، ۲۰۰۴). مطابق یافته‌های این مطالعه شناخت متقابل دو طرف قرارداد از طریق روابط قراردادی یک عامل بسیار مهمی است. منظور از متقابل بودن در این مطالعه این است که هر دو طرف دارای اعتقاد مشابهی در زمینه متعهد بودن به یکدیگر داشته باشند (روسو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱).

---

1. Laabs  
2. Foster  
3. Lee  
4. Koh  
5. Rousseau

برای دستیابی به موفقیت در اجرای برون‌سپاری، مدیریت باید به مواردی همچون بیانیه مأموریت، فرهنگ، محیط اتحادیه کارگری سازمان، نیازهای آینده نیروی کاری، مهارت‌های فعلی نیروی کار، شایستگی‌ها و ساختار فعلی و مورد هدف سازمانی نیز توجه داشته باشد (املتون<sup>۱</sup> و رایت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). همچنین پتل<sup>۳</sup> و آران<sup>۴</sup> عوامل زیر را به‌عنوان تقویت‌کنندگان برون‌سپاری معرفی می‌کنند: اعتماد متقابل بین برون‌سپار و تأمین‌کننده، داشتن توافقات و تعاریف مختصری از سطح خدمات‌رسانی جلب حمایت هیات مدیره و دیگر افراد قدرتمند سازمان برای اجرای پروژه برون‌سپاری، داشتن جایگاه‌های یکپارچه فن‌آوری، داشتن سابقه مناسب در داخل سازمان در زمینه فرآیندها و سیستم‌ها، بهبود سطح خدمات‌رسانی، پیگیری سوابق قابل رسیدگی در مورد شایستگی‌های برون‌سپاری (پتل و آران، ۲۰۰۷).

در مجموع و با توجه به مطالعات فوق و حذف عوامل تکراری در تحقیقات مختلف، می‌توان عوامل مؤثر در اجرای اثربخش برون‌سپاری را به‌صورت عوامل ۱۹ گانه زیر در پنج دسته طبقه‌بندی کرد:

الف) برنامه‌ریزی مقدماتی شامل: تعیین سطح مورد نیاز کیفیت خدمات از نظر دانشگاه، تعیین انتظارات مشتری از خدمات، استانداردسازی فرآیند، هماهنگی کیفیت زیرساخت‌های دانشگاه، جلب حمایت مدیریت عالی از انعقاد قرارداد؛

ب) تجزیه و تحلیل راهبردی شامل: تحلیل وضع موجود در مورد خدمات، توجه به مسائل فرهنگی حاصل از انعقاد قرارداد، گنجاندن اهداف کمی در قرارداد، شناسایی جهت‌گیری‌های راهبردی تأمین‌کننده، بازدید از موقعیت و مکان تأمین‌کننده، داشتن مزیت رقابتی از سوی تأمین‌کننده در زمینه وظیفه مورد نظر؛

ج) تحلیل هزینه شامل: تجزیه و تحلیل مالی تأمین‌کننده، تعیین هزینه‌های انجام خدمت، بررسی توجیه مالی انعقاد قرارداد؛

د) مذاکرات شامل: انجام مذاکره قرارداد به‌گونه‌ای که هر دو طرف احساس برد داشته باشند، ایجاد اعتماد متقابل بین دانشگاه و تأمین‌کننده؛

ه) الزامات پس از قرارداد شامل: انتقال کارکنان مازاد به شرکت تأمین‌کننده، ارائه تسهیلات به تأمین‌کنندگان، کنترل مستمر عملکرد تأمین‌کننده؛

---

1. Embleton  
2. Wright  
3. Patel  
4. Aran



**کیفیت خدمات و عوامل تعیین‌کننده آن:** مدل‌ها و تحقیقات زیادی برای تعیین عوامل تعیین‌کننده کیفیت خدمات وجود دارد که در ادامه به مشهورترین آن‌ها اشاره می‌شود. گرونروز<sup>۱</sup> در بحث خود در ارتباط با کیفیت خدمات سه بعد را معرفی می‌کند (گرونروز، ۲۰۰۷):

**۱. کیفیت فنی ستاده:** کیفیت فنی یا ستاده واقعی از تعامل خدمت اشاره دارد، بعد از اینکه خدمت ارائه شده، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. ستاده آن چیزی است که مشتری از سازمان دریافت می‌کند. ستاده خدمت، اغلب توسط مصرف‌کننده به شیوه‌ای عینی ارزیابی می‌شود. یک مثال از ستاده خدمت در بانک، آماده بودن وام پرداختی در زمان وعده داده شده است.

**۲. کیفیت عملیاتی تعامل خدمت:** کیفیت فرآیند یا عملیاتی، به کیفیت فرآیندها و رویه‌ها در تولید و ارائه خدمات به مشتریان اشاره دارد. با توجه به همزمانی تولید و مصرف خدمات، کیفیت فرآیند معمولاً در هر مرحله انجام خدمت از سوی مشتری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این عنصر از کیفیت، به تعامل بین ارائه‌کننده و دریافت‌کننده خدمت اشاره دارد و اغلب به شیوه‌ای ذهنی ادراک می‌شود. برای مثال مؤدب بودن با مشتری، شرایط فیزیکی شعب، اطلاع دادن به مشتری هنگامی که خدمت وعده داده شده در زمان مقرر حاضر نباشد و در این مقوله جای می‌گیرد.

**۳. تصویر ذهنی سازمان:** این بعد به ادراکات مشتری از سازمان خدماتی مربوط می‌شود. تصویر ذهنی به کیفیت ستاده و وظیفه‌ای، قیمت، فعالیت‌های ارتباطی بیرونی، موقعیت فیزیکی، آراستگی و تمیزی شعبه، شایستگی و رفتار کارکنان سازمان بستگی دارد.

برادران لهتینن نیز در تحقیقات خود سه بعد کیفیت فیزیکی، کیفیت تعاملی، کیفیت سازمان را برای کیفیت خدمات ارائه کرده‌اند (هاریسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). جانستون<sup>۳</sup> و همکارانش آزمایش‌های تجربی جامعی از ابعاد کیفیت خدمات را که توسط پاراسورامان و همکارانش ارائه شده بود، در ۱۰ سازمان خدماتی انگلیس انجام دادند. آن‌ها در ابتدا فهرستی از ۱۲ عامل پیشنهاد دادند؛ لیکن با تحقیقات بیشتر، ۱۸ عامل را ارائه کردند که عبارت‌اند از: دسترسی، زیبایی‌شناسی، ادب و خدمت‌گزاری، موجود بودن، توجه، پاکیزگی / آراستگی، راحتی، تعهد، ارتباطات، صلاحیت و شایستگی، ادب و تواضع، انعطاف‌پذیری، دوستی، قابلیت عملکردی، یکپارچگی، قابلیت اعتماد، پاسخگویی، امنیت (جانستون، ۱۹۹۷).

1. Gronroos  
2. Harrison  
3. Johnston

در نهایت مدل پاراسورمان<sup>۱</sup>، از بهترین مدل‌ها برای سنجش کیفیت خدمات مشتریان است که در تحقیقات زیادی مورد استفاده قرار گرفته است. در این تحقیق نیز از این مدل استفاده شده است. پاراسورمان و همکارانش، عوامل ۲۲ گانه زیر را برای سنجش کیفیت خدمات ارائه کرده‌اند:

- عوامل محسوس شامل: تجهیزات مدرن، امکانات فیزیکی قابل توجه، کارکنانی با ظاهر تمیز و آراسته، مدارک مرتب و منظم (نظیر جزوات، زونکن‌ها، صورتحساب‌ها و...).

- عوامل قابلیت اعتبار شامل: انجام کار یا خدمت وعده داده شده تا زمان معین، نشان دادن علاقه خالصانه برای حل مشکلات مشتری، انجام اصلاحات در خدمات در اولین زمان، ارائه و انجام خدمت در زمانی که وعده داده شده است، ارائه گزارش‌های بدون غلط.

- عوامل پاسخگویی شامل: کارکنان به مشتریان می‌گویند که دقیقاً چه خدماتی را انجام خواهند داد، کارکنان خدمات فوری به مشتریان ارائه می‌دهند (در کوتاه‌ترین زمان)، کارکنان همیشه برای کمک به مشتریان تمایل دارند، کارکنان در هر حال آماده پاسخگویی به سؤالات مشتریان هستند.

- عوامل اطمینان خاطر شامل: رفتار کارکنان به مرور اعتماد را در مشتریان ایجاد می‌کند، مشتریان در تعاملات خود با سازمان احساس امنیت می‌کنند، کارکنان همواره نسبت به مشتریان با ادب رفتار می‌کنند، کارکنان برای پاسخگویی به سؤالات مشتریان دارای دانش کافی هستند.

- عوامل همدلی شامل: توجه فردی به مشتریان، ساعت‌های کاری مناسب برای تمامی مشتریان، کارکنان به مشتریان توجه شخصی نشان می‌دهند، خواستار بهترین منافع برای مشتریان بودن، کارکنان نیازهای خاص مشتریان را درک می‌کنند (پاراسورمان، ۱۹۹۸).

در مورد اهمیت دانشجوی به‌عنوان مشتری دو نگرش وجود دارد: یک دیدگاه این است که دانشجوی به‌عنوان ورودی و خروجی در فرایند یادگیری مشارکت دارد. دیدگاه دیگر آن است که کارفرمایان بالقوه، دانشجویان را به‌عنوان مشتریان اولیه تلقی می‌کنند و معتقد هستند که باید واقعیت اقتصادی بازار را مدنظر قرار داد و به نیازهای کارفرمایان و متناسب کردن محتوای درسی دانشجویان با آن توجه کرد. در هر دو دیدگاه دانشجوی به‌عنوان مشتری مهم سازمان آموزش عالی محسوب می‌شود (قالوندی و دیگران، ۱۳۹۱).

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نوع توسعه‌ای - کاربردی و روش پاسخ‌دهی به سؤالات آن، به‌صورت استقرائی بوده است. در همین راستا، ابتدا با استفاده از ادبیات تحقیق، شاخص‌های مربوطه استخراج شده است. در ادامه در زمینه گردآوری اطلاعات و برای اندازه‌گیری هر شاخص، یک سؤال طراحی

1. Parasuraman

شده است که این سؤالات به صورت یک پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفته است. شاخص‌های مورد نظر در جداول ۱ و ۲ مورد اشاره قرار گرفته‌اند.

روش پاسخ‌دهی به سؤالات و تحلیل داده‌ها به این صورت بوده است که در مرحله اول اهمیت تمامی شاخص‌های جزئی از کارشناسان دانشگاه‌ها به‌عنوان خبرگان مورد پرسش قرار گرفته و بدین ترتیب شاخص‌هایی که دارای اهمیت کافی در این جامعه آماری نبوده‌اند، به کمک روش آزمون میانگین از محاسبات بعدی حذف شده‌اند. سپس، در مرحله دوم با استفاده از نرم‌افزار لیزرل تحلیل عاملی، تأییدی برای متغیرهای برون‌سپاری و فعالیت‌های سازمانی صورت گرفته و در نهایت مدل معادلات ساختاری بین متغیرهای اصلی مدل یعنی برون‌سپاری و کیفیت خدمات مشتریان مورد سنجش و آزمون قرار گرفته است. همچنین برای اعتبار تحقیق از آلفای کرونباخ استفاده شده است.

روایی این تحقیق شامل روایی محتوا و روایی عاملی بوده است. برای ایجاد روایی محتوا سعی شده است تا ادبیات تحقیق در این زمینه به خوبی مورد واکاوی قرار گیرد و نتایج آن مورد استفاده تحقیق باشد. روایی عاملی نیز از طریق تحلیل‌های عاملی انجام شده در نمودارهای ۱ و ۲ مورد تأیید قرار گرفته است. بدین ترتیب، این تحقیق دارای روایی لازم است. همچنین برای تعیین پایایی تحقیق نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که در تمامی پرسشنامه‌ها این مقدار فراتر از میزان ۰/۷ است و قابل قبول تلقی می‌شود.

**جامعه آماری و تعیین حجم نمونه:** جامعه آماری برای پاسخ به سؤالات مطرح‌شده در تحقیق، دانشگاه‌های شهید بهشتی، امیرکبیر، صنعتی شریف، علامه طباطبایی (ره)، الزهرا (س) و خواجه نصیرالدین طوسی به نمایندگی دانشگاه‌های دولتی مستقر در تهران هستند. در این نمونه‌گیری در انتخاب افراد خبره به روش نمونه‌گیری تصادفی و با کمک فرمول کوکران، ۱۷۵ نفر از مدیران و کارشناسان انتخاب شده‌اند. همچنین برای اندازه‌گیری متغیرها از طیف لیکرت استفاده شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها

**الف) محاسبات مربوط به تعیین فعالیت‌های بااهمیت در اجرای برون‌سپاری اثربخش:** در این مرحله مشخص می‌شود که کدام‌یک از شاخص‌های تعیین‌شده به کمک مبانی نظری برای اجرای یک برون‌سپاری اثربخش مفید هستند. بدین منظور، برای هر نمونه قرارداد اهمیت هر یک از این شاخص‌های مورد بررسی از طریق پرسش از خبرگان مورد سنجش قرار گرفته است. از آنجاکه برای اندازه‌گیری میزان اهمیت آن‌ها از طیف ۵ نقطه‌ای لیکرت استفاده شده است؛ در صورتی که شاخصی برابر یا بالای متوسط (یعنی عدد ۳) به خود اختصاص دهد، آن

شاخص به عنوان یک شاخص تعیین کننده پذیرفته می شود. در این حالت، برای هر شاخص فرض صفر برابری یا بیشتر بودن میانگین هر شاخص از عدد ۳ است و فرض یک نیز کوچک تر بودن از این مقدار. بنابراین برای هر شاخص آزمون فرض زیر را داریم:

$$H_0: \mu \geq 3$$

$$H_1: \mu < 3$$

بنابراین به همین صورت فرضیه های ۱۹ گانه ای برای سنجش اهمیت این شاخص های ۱۹ گانه مطرح می شود.

جدول ۱: محاسبه های مربوط به آزمون فرض ها برای سنجش اثربخشی برون سپاری

شماره شاخص	شاخص	ارزش آزمون میانگین - ۳				
		مقدار آماره	درجه آزادی	سطح معناداری	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی	
					حد بالا	حد پایین
۱	۱- تعیین سطح مورد نیاز کیفیت خدمات از نظر دانشگاه	۲۴.۲۴۰	۱۶۱	۰.۰۰۰	۱.۴۹۱۷	۱.۷۵۵۲
۲	تعیین انتظارات مشتری از خدمات	۱۴.۵۷۴	۱۶۱	۰.۰۰۰	۱.۱۰۴۶	۱.۴۵۰۹
۳	۲- استانداردسازی فرآیند	۱۲.۴۲۰	۱۶۱	۰.۰۰۰	۸۳۸.	۱.۱۵۱۸
۴	هماهنگی کیفیت زیرساخت های دانشگاه	-۰.۸۷۰	۱۶۱	۳۸۵.	-۰.۳۴۳۱	۱.۱۳۲۲
۵	۳- جلب حمایت مدیریت عالی از انعقاد قرارداد	۵.۲۶۵	۱۶۱	۰.۰۰۰	۳۵۰.	۷۶۸۵.
۶	تحلیل وضع موجود در مورد خدمات	۲۶.۶۵۱	۱۶۱	۰.۰۰۰	۱.۵۴۳۲	۱.۷۹۰۲
۷	توجه به مسائل فرهنگی حاصل از انعقاد قرارداد	-۱.۲۱۹	۱۶۱	۲۲۵.	-۰.۳۲۰۰	۰.۸۸۰.
۸	تعیین هزینه های انجام خدمت	۱۰.۰۹۸	۱۶۱	۰.۰۰۰	۶۹۵۲.	۱.۰۳۳۲
۹	بررسی توجه مالی انعقاد قرارداد	۱۱.۷۶۰	۱۶۱	۰.۰۰۰	۸۲۱۸.	۱.۱۵۳۵
۱۰	شناسایی جهت گیری های استراتژیک تأمین کننده	-۹.۵۸۸	۱۶۱	۰.۰۰۰	-۱.۲۳۵۷	-۰.۸۱۳۶
۱۱	بازدید از موقعیت و مکان تأمین کننده	-۱۲.۸۳	۱۶۱	۰.۰۰۰	-۱.۴۵۳۰	-۱.۰۶۵
۱۲	تجزیه و تحلیل مالی تأمین کننده	۱.۵۹۳	۱۶۱	۱۱۳.	-۰.۴۱۵	۳۸۷۱.
۱۳	داشتن مزیت رقابتی از سوی تأمین کننده در زمینه وظیفه مورد نظر	۱۲.۳۳۳	۱۶۱	۰.۰۰۰	۱.۱۷۲۷	۱.۵۸۰۴
۱۴	گنجاندن اهداف کمی در قرارداد	۱۰.۲۸۱	۱۶۱	۰.۰۰۰	۷۳۸۱.	۱.۰۲۴۳
۱۵	انجام مذاکره قرارداد به گونه ای که هر دو طرف احساس برد داشته باشند	۱۴.۰۶۳	۱۶۱	۰.۰۰۰	۹۷۱۰.	۱.۲۸۸۲
۱۶	ایجاد اعتماد متقابل بین دانشگاه و تأمین کننده	۴۱.۱۲۷	۱۶۱	۰.۰۰۰	۱.۵۱۶۱	۱.۶۶۹۱
۱۷	انتقال کارکنان مازاد به شرکت تأمین کننده	-۱.۹۶۱	۱۶۱	۰.۵۲	-۰.۴۲۱۳	-۰.۰۱۵
۱۸	ارائه تسهیلات به تأمین کنندگان	-۸.۷۶۶	۱۶۱	۰.۰۰۰	-۱.۱۷۲۳	-۰.۲۴۱۳
۱۹	کنترل مستمر عملکرد تأمین کننده	۲۶.۰۲۵	۱۶۱	۰.۰۰۰	۱.۵۷۴۴	۱.۸۳۳۰

با توجه به اینکه در این آزمون نرم افزار SPSS دارای فرضیه صفر برابری میانگین با عدد ۳ و فرضیه یک مخالفت میانگین با عدد ۳ است، فرضیه صفر در صورتی پذیرفته می شود که یا فرض صفر نرم افزار پذیرفته شود و یا اینکه اگر فرض صفر تأیید نشد، آنگاه اعداد حد بالا و پایین هر دو بزرگ تر از صفر باشند تا چنین استنباط شود که میانگین شاخص مربوطه بزرگ تر از عدد ۳ است. در ادامه نتایج زیر استخراج شده است:

۱. به علت کوچک تر بودن عدد Sig از عدد ۵ درصد در شاخص های شماره ۱۰ و ۱۱ و ۱۸، میانگین این شاخص ها برابر عدد ۳ نیست و چون حدود پایین و بالا هر دو منفی هستند؛ پس مقدار میانگین جامعه کمتر از ۳ استنباط می شود. در نتیجه این شاخص ها اهمیت لازم را برای

اجرای برون‌سپاری اثربخش ندارند و از محاسبه‌ها حذف خواهند شد؛ بنابراین فرضیه‌های مربوط به آن‌ها مورد پذیرش قرار نخواهد گرفت.

۲. به علت بزرگ‌تر بودن عدد sig از عدد ۵ درصد در شاخص‌های شماره ۴ و ۷ و ۱۲ و ۱۷، میانگین این شاخص‌ها برابر ۳ و این شاخص‌ها در حد اهمیت متوسط استنباط شده است و در محاسبه‌های آتی دخالت داده خواهند شد. به عبارت دیگر، فرضیه‌های مربوط به آن‌ها که منطبق بر فرض صفر است مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

۳. به علت کوچک‌تر بودن عدد sig از عدد ۵ درصد در شاخص‌های شماره ۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۸ و ۹ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶ و ۱۹، مثبت بودن حدود بالا و پایین برای این شاخص‌ها، میانگین جامعه برای این شاخص‌ها بیشتر از ۳ استنباط می‌شود؛ بنابراین چنین شاخص‌هایی دارای اهمیت زیاد و خیلی زیاد هستند و در محاسبه‌های آتی دخالت داده می‌شوند. به عبارت دیگر، فرضیه‌های مربوط به آن‌ها مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

بنا بر نتایج سه گانه بالا، تنها سه شاخص ۱۰ و ۱۱ و ۱۸ از محاسبه‌های بعدی حذف خواهند شد. به عبارت دیگر، فرضیه مربوط به بااهمیت بودن این شاخص‌ها در سنجش اثربخشی برون‌سپاری تأیید نمی‌شود و خواهیم داشت:

الف) شناسایی جهت‌گیری‌های راهبردی تأمین‌کننده در سنجش اثربخش برون‌سپاری دارای اهمیت لازم نیست.

ب) بازدید از موقعیت و مکان تأمین‌کننده در سنجش اثربخش برون‌سپاری دارای اهمیت لازم نیست.

ج) ارائه تسهیلات به تأمین‌کننده در سنجش اثربخش برون‌سپاری دارای اهمیت لازم نیست. به عبارت دیگر، با اینکه در مقالات و کتب سه شاخص فوق نیز به‌عنوان شاخص‌هایی برای سنجش اثربخشی برون‌سپاری مورد تأیید و تجویز قرار گرفته‌اند، در جامعه آماری مورد بررسی به علت شرایط خاص و نوع قراردادهای برون‌سپاری خاص چنین شاخص‌هایی برای سنجش اثربخشی برون‌سپاری برای چنین قراردادهایی مناسب نیستند. به همین جهت، سه شاخص فوق در محاسبه‌های بعدی حذف خواهند شد.

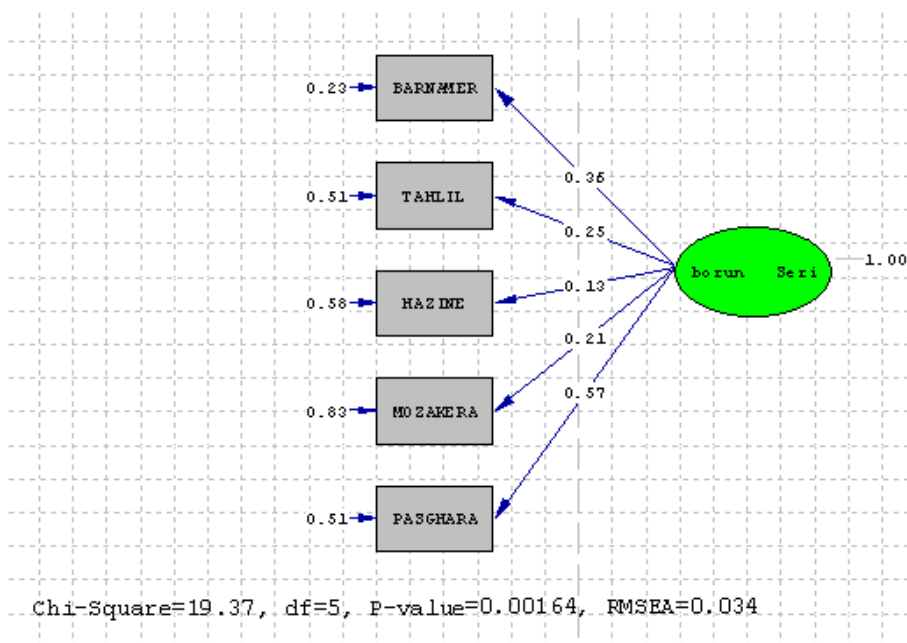
**ب) محاسبه‌های مربوط به تعیین شاخص‌های با اهمیت در سنجش کیفیت خدمات مشتریان:** در این مرحله مشخص می‌شود که کدام‌یک از شاخص‌های تعیین‌شده به کمک مبانی نظری در زمینه کیفیت خدمات مشتریان با اهمیت است و ارزش سنجش را دارا هستند. بدین منظور، کاملاً مانند روش فرضیه‌های بخش قبل به آزمون فرضیه‌ها پرداخته می‌شود که البته در اینجا فرضیه‌های ۲۲ گانه‌ای برای سنجش اهمیت این شاخص‌های ۲۲ گانه مطرح می‌شود.

جدول ۲: محاسبه‌های تعیین شاخص‌های مهم کیفیت خدمات مشتریان

شماره شاخص	نام شاخص	مقدار اماره	درجه آزادی	سطح اطمینان ۹۵ درصد		نتیجه	
				سطح معناداری	Test Value = ۳		
							حد پایین
۱	تجهیزات مدرن.	-۰.۹۱۱	۱۶۱	.۳۶۴	-۰.۰۵۰۲	۱.۰۲۱۶	تأیید
۲	امکانات فیزیکی قابل توجه.	-۱۲.۷۰۲	۱۶۱	.۰۰۰	-۱.۲۳۵۶	-۰.۰۲۱۵	رد
۳	کارکنانی با ظاهر تمیز و آراسته.	۶.۴۹۶	۱۶۱	.۰۰۰	۱.۳۳۷۳	۱.۸۵۳۷	تأیید
۴	مدارک مرتب و منظم (نظیر جزوات، زونکن‌ها، صورت‌حساب‌ها و ...)	-۶.۱۹۳	۱۶۱	.۰۰۰	-۱.۰۸۸۰	۱.۷۳۸۰	تأیید
۵	انجام کار یا خدمت وعده داده‌شده تا زمان معین	۱.۸۶۷	۱۶۱	.۰۶۴	۴۷۲۹	۱.۵۸۴۳	تأیید
۶	نشان دادن علاقه خالصانه برای حل مشکلات مشتری	-۹.۰۰۰	۱۶۱	.۰۰۰	۴۸۶۳	۱.۶۲۸۰	تأیید
۷	انجام اصلاحات در خدمات در اولین زمان	-۷.۰۶۶	۱۶۱	.۰۰۰	۱.۳۶۴۰	۱.۸۹۳۲	تأیید
۸	ارائه و انجام خدمت در زمانی که وعده داده‌شده است	۰.۶۵۰	۱۶۱	.۵۱۷	۵۵۶۴	۱.۶۱۵۱	تأیید
۹	ارائه گزارش‌های بدون غلط.	-۱۲.۶۹۹	۱۶۱	.۰۰۰	-۱.۲۶۴۲	-۱.۱۶۴۳	رد
۱۰	کارکنان به مشتریان می‌گویند که دقیقاً چه خدماتی را انجام خواهند داد	-۲۳.۱۹۰	۱۶۱	.۰۰۰	-۱.۴۱۱۱	-۳.۳۶۰۳	رد
۱۱	کارکنان خدمات فوری به مشتریان ارائه می‌دهند (در کوتاه‌ترین زمان)	-۶.۹۳۹	۱۶۱	.۰۰۰	-۰.۵۶۶۵	۷۹۵۱	تأیید
۱۲	کارکنان همیشه برای کمک به مشتریان تمایل دارند	-۱۵.۱۳۵	۱۶۱	.۰۰۰	۵۸۳۳	۱.۶۶۴۳	تأیید
۱۳	کارکنان در هر حال آماده پاسخگویی به سوالات مشتریان هستند	-۵.۵۷۷	۱۶۱	.۰۰۰	-۰.۰۴۱۰	۱.۲۲۱۰	تأیید
۱۴	رفتار کارکنان به مرور اعتماد را در مشتریان ایجاد می‌کند.	-۳.۹۸۴	۱۶۱	.۰۰۰	-۰.۰۴۸۰	۱.۱۹۰۹	تأیید
۱۵	مشتریان در تعاملات خود با سازمان احساس امنیت می‌کنند.	-۲.۰۸۶	۱۶۱	.۰۳۹	-۲.۰۵۹	۱.۱۲۰۲	تأیید
۱۶	کارکنان همواره نسبت به مشتریان با ادب رفتار می‌کنند.	۰.۱۸۰	۱۶۱	.۸۵۸	۷۲۸۰	۱.۷۸۶۳	تأیید
۱۷	کارکنان برای پاسخگویی به سوالات مشتریان دارای دانش کافی هستند.	-۱۳.۷۳۱	۱۶۱	.۰۰۰	-۱.۷۷۹۷	-۰.۷۳۴۶	رد
۱۸	توجه فردی به مشتریان	-۹.۸۳۵	۱۶۱	.۰۰۰	-۰.۱۷۳۸	۱.۰۸۸۰	تأیید
۱۹	ساعات‌های کاری مناسب برای تمامی مشتریان	-۸.۴۹۴	۱۶۱	.۰۰۰	-۱.۶۴۰۰	-۰.۴۷۴۳	رد
۲۰	کارکنان به مشتریان توجه شخصی نشان می‌دهند	-۱۰.۱۰۰	۱۶۱	.۰۰۰	-۰.۵۶۳۴	۶۲۰۵	تأیید
۲۱	خواستار بهترین منافع برای مشتریان بودن	-۱۱.۰۴۱	۱۶۱	.۰۰۰	-۰.۵۶۹۲	۶۲۶۴	تأیید
۲۲	کارکنان نیازهای خاص مشتریان را درک می‌کنند.	-۹.۳۷۳	۱۶۱	.۰۰۰	-۰.۳۰۰۹	۸۷۲۳	تأیید

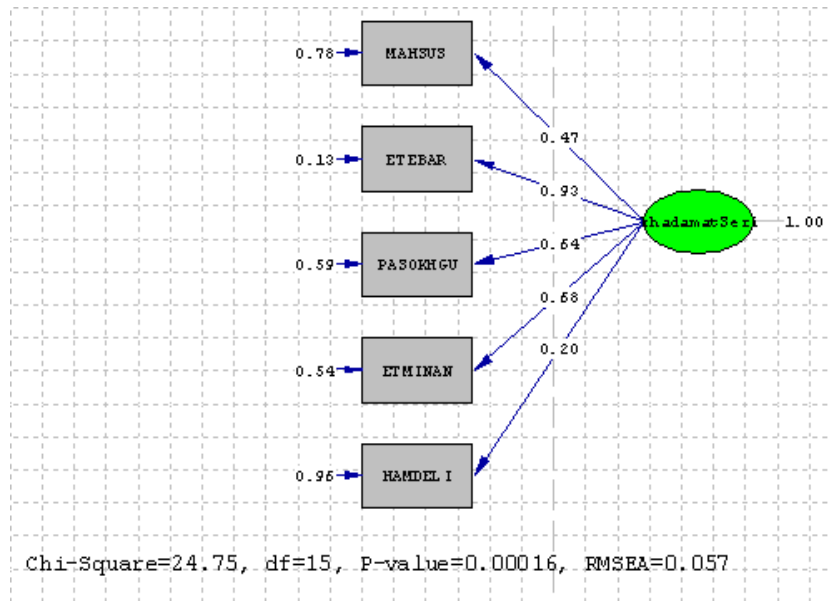
به علت کوچک‌تر بودن عدد Sig از عدد ۵ درصد در شاخص‌های شماره‌های ۲ و ۹ و ۱۰ و ۱۷ و ۱۹، میانگین این شاخص‌ها برابر عدد ۳ نیست و چون حدود پایین و بالا هر دو منفی هستند، پس مقدار میانگین جامعه کمتر از ۳ استنباط می‌شود. در نتیجه این شاخص‌ها اهمیت لازم را برای کیفیت خدمات مشتریان ندارند و از محاسبه‌ها حذف خواهند شد. سایر فرضیه‌ها، یعنی ۱۸ فرضیه به‌عنوان شاخص‌های مهم و متوسط در سنجش کیفیت رضایت مشتریان مورد تأیید قرار می‌گیرند.

**ج) انجام تحلیل عاملی تأییدی برای متغیرهای برون‌سپاری و کیفیت خدمات مشتریان:** در اینجا شاخص‌هایی که در مدل مفروض و در پرسشنامه به‌عنوان شاخص‌های برون‌سپاری کیفیت خدمات مشتریان فرض شده‌اند، به‌وسیله تحلیل عاملی تأییدی مورد اعتبارسنجی قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است که این شاخص‌ها قبلاً از فیلتر افراد مطلع راجع به هر قرارداد گذشته‌اند؛ بنابراین شاخص‌هایی که در این مرحله مورد تأیید عاملی تأییدی قرار می‌گیرند، شاخص‌هایی هستند که هم در مبانی نظری وجود داشته‌اند و هم مورد تأیید کارشناسان دانشگاه‌ها بوده‌اند.



نمودار ۱: تحلیل عاملی تأییدی برای متغیر برون سپاری

محاسبه‌های فوق در نرم‌افزار لیزرل نشان می‌دهد که پنج متغیر برنامه‌ریزی برون سپاری، تجزیه و تحلیل راهبردی برون سپاری، تحلیل هزینه‌های برون سپاری، مذاکرات اثربخش برون سپاری و فعالیت‌های پس از قرارداد متغیرهایی هستند که می‌توان به کمک آن‌ها میزان اجرای اثربخش برون سپاری را مورد اندازه‌گیری قرار دهند. همچنین پنج متغیر عوامل محسوس، قابلیت اعتبار، پاسخگویی، همدلی و اطمینان خاطر متغیرهایی هستند که می‌توانند تغییرات ایجاد شده در کیفیت خدمات مشتریان را مورد اندازه‌گیری قرار دهند.



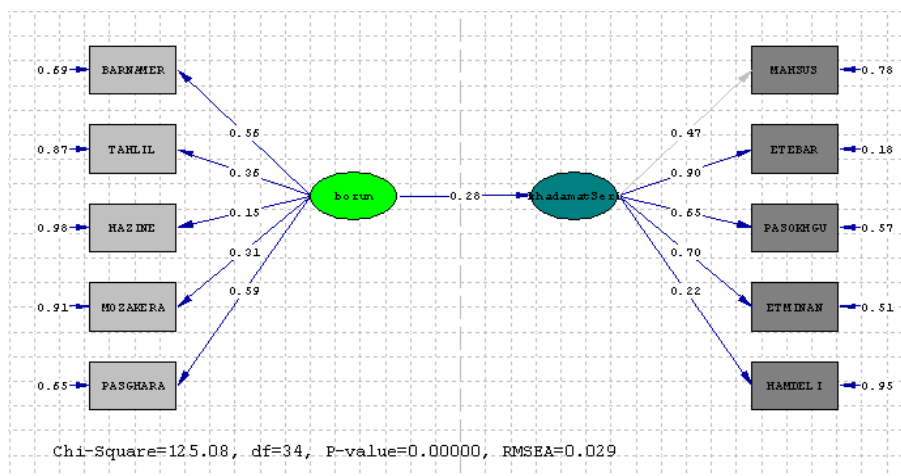
نمودار ۲: تحلیل عاملی تأییدی متغیر کیفیت خدمات مشتریان

اعتبار تحلیل‌های فوق مورد تأیید تحلیل عاملی مورد نظر قرار گرفته است. مقادیر اعتبار و RMSEA، نسبت کای دو به درجه آزادی و میزان آماره t همگی نشان‌دهنده تأیید تحلیل عاملی تأییدی فوق است. همان‌طور که دیده می‌شود، این مقادیر به ترتیب کمتر از ۰/۰۶، ۰/۰۵ و ۲ است.

**د) بررسی اثر برون‌سپاری بر کیفیت خدمات مشتریان:** پس از تعیین شاخص‌های بااهمیت در زمینه اندازه‌گیری برون‌سپاری و کیفیت خدمات مشتریان و پس از انجام تحلیل عاملی‌های تأییدی نوبت به قسمت نهایی تحقیق می‌رسد که در آن معادلات ساختاری بین متغیرهای پنهان مدل یعنی برون‌سپاری و کیفیت خدمات مشتریان مورد بررسی قرار می‌گیرد. نمودار ۳ چگونگی این معادله ساختاری را نشان می‌دهد.

محاسبه‌های نمودار ۳ و جدول ۳ نشان از وجود یک معادله ساختاری تأیید شده بین متغیرهای پنهان این تحقیق یعنی برون‌سپاری و کیفیت خدمات مشتریان با مسیرهای موجود در نمودار ۳ دارد. ضرایب استاندارد تمامی مسیرها و همه محاسبه‌های برازش معادلات و مسیرهای موجود در جدول ۳ نشان داده شده است. این جداول نشان می‌دهند که رابطه اثرگذاری بین این متغیر وجود دارد.





نمودار ۳: معادلات ساختاری بین متغیرهای برون سپاری و کیفیت خدمات مشتریان

جدول ۳: محاسبات مربوط به برازش مدل معادلات ساختاری

Degrees of Freedom = 34  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 142.50 (P = 0.00)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 125.08 (P = 0.00)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 91.08  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (60.60 ; 129.15)  
 Minimum Fit Function Value = 0.89  
 Population Discrepancy Function Value (FD) = 0.57  
 90 Percent Confidence Interval for FD = (0.38 ; 0.80)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.13  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.01 ; 0.05)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00  
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.04  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.85 ; 1.27)  
 ECVI for Saturated Model = 0.68  
 ECVI for Independence Model = 2.51  
 Chi-Square for Independence Model with 45 Degrees of Freedom = 383.53  
 Independence AIC = 403.53  
 Model AIC = 167.08  
 Saturated AIC = 110.00  
 Independence CAIC = 444.41  
 Model CAIC = 252.92  
 Saturated CAIC = 334.82  
 Normed Fit Index (NFI) = 0.93  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.58  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.47  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.98  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.99  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.51  
 Critical N (CN) = 64.34  
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.987  
 Standardized RMR = 0.91  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.87  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.78  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.54

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

- نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌های تحقیق که در واقع در راستای اهداف و سؤالات تحقیق باید باشند، نتایج زیر را نشان می‌دهد:
۱. شاخص‌هایی که به کمک آن‌ها می‌توان برون‌سپاری موفق را در جامعه آماری تحقیق مورد سنجش قرار داد عبارت‌اند از:
    - الف) برنامه‌ریزی مقدماتی شامل: تعیین سطح مورد نیاز کیفیت خدمات از نظر دانشگاه، تعیین انتظارات مشتری از خدمات، استانداردسازی فرآیند، هماهنگی کیفیت زیرساخت‌های دانشگاه، جلب حمایت مدیریت عالی از انعقاد قرارداد؛
    - ب) تجزیه و تحلیل راهبردی شامل: تحلیل وضع موجود در مورد خدمات، توجه به مسائل فرهنگی حاصل از انعقاد قرارداد، گنجاندن اهداف کمی در قرارداد، شناسایی جهت‌گیری‌های راهبردی تأمین‌کننده، بازدید از موقعیت و مکان تأمین‌کننده، داشتن مزیت رقابتی از سوی تأمین‌کننده در زمینه وظیفه مورد نظر؛
    - ج) تحلیل هزینه شامل: تجزیه و تحلیل مالی تأمین‌کننده، تعیین هزینه‌های انجام خدمت، بررسی توجیه مالی انعقاد قرارداد؛
    - د) مذاکرات شامل: انجام مذاکره قرارداد به گونه‌ای که هر دو طرف احساس برد داشته باشند، ایجاد اعتماد متقابل بین دانشگاه و تأمین‌کننده؛
    - ه) الزامات پس از قرارداد شامل: انتقال کارکنان مازاد به شرکت تأمین‌کننده، ارائه تسهیلات به تأمین‌کنندگان، کنترل مستمر عملکرد تأمین‌کننده؛
  ۲. شاخص‌هایی که می‌توان آن‌ها را اثرات بااهمیت کیفیت خدمات مشتریان در جامعه آماری تحقیق دانست عبارت‌اند از:
    - شاخص‌های متغیر عوامل محسوس، شامل: تجهیزات مدرن، امکانات فیزیکی قابل توجه، کارکنانی با ظاهر تمیز و آراسته.
    - شاخص‌های متغیر قابلیت اعتبار، شامل: انجام کار یا خدمت وعده داده‌شده تا زمان معین، نشان دادن علاقه خالصانه برای حل مشکلات مشتری، انجام اصلاحات در خدمات در اولین زمان، ارائه و انجام خدمت در زمانی که وعده داده‌شده است.
    - شاخص‌های متغیر پاسخگویی، شامل: کارکنان خدمات فوری به مشتریان ارائه می‌دهند (در کوتاه‌ترین زمان)، کارکنان همیشه برای کمک به مشتریان تمایل دارند، کارکنان در هر حال آماده پاسخگویی به سؤالات مشتریان هستند.

- شاخص‌های متغیر اطمینان خاطر، شامل: رفتار کارکنان به مرور اعتماد را در مشتریان ایجاد می‌کند، مشتریان در تعاملات خود با سازمان احساس امنیت می‌کنند، کارکنان همواره نسبت به مشتریان با ادب رفتار می‌کنند.

- شاخص‌های متغیر همدلی شامل: توجه فردی به مشتریان، کارکنان به مشتریان توجه شخصی نشان می‌دهند، خواستار بهترین منافع برای مشتریان بودن، کارکنان نیازهای خاص مشتریان را درک می‌کنند.

۳. با توجه به تحلیل داده‌ها، اجرای هرچه موفق‌تر برون‌سپاری، موجب بهبود کیفیت خدمات مشتریان می‌شود؛ بنابراین نتیجه می‌شود که اگر در سازمان در هر یک از شاخص‌های پنج‌گانه برنامه‌ریزی، تحلیل راهبردی، تحلیل هزینه، مذاکرات و الزامات پس از قرار داد، سرمایه‌گذاری نماید و این شاخص‌ها به خوبی انجام گیرند، آنگاه پنج متغیر عوامل محسوس، قابلیت اعتبار، پاسخگویی، همدلی و اطمینان خاطر بهبود پیدا خواهند کرد.

#### **پیشنهادها برای تحقیقات آینده:** با توجه به روش تحقیق و محدودیت‌های آن و نتایج

ارائه‌شده در این تحقیق، پیشنهادهای زیر برای تحقیقات آینده قابل توجه به نظر می‌رسد:

- معرفی شاخص‌هایی خاص برای سنجش کیفیت خدمات مشتریان در زمینه خدمات دانشگاهی؛  
- سنجش میزان کارایی مدل ارائه‌شده این تحقیق در سایر خدمات یا در صنایعی متفاوت از خدمات دانشگاهی؛

- استفاده از روش تحقیق این مدل در جامعه آماری دانشگاهی متفاوت از جامعه آماری این تحقیق. برای مثال، مشابه این تحقیق را می‌توان در دانشگاه‌های استان‌های دیگر کشور نیز به کار بست تا پایایی چنین مدلی مورد سنجش قرار گیرد.

- بررسی رابطه اثرگذاری (رگرسیون) بین اجزاء هر یک از متغیرهای اصلی این مدل. چنین تحقیقاتی می‌تواند موجب تقویت متغیرهای اصلی این مدل (برون‌سپاری و کیفیت خدمات مشتریان) شود.

## منابع

۱. آذر، عادل، رضایی پندری، عباس، جعفری نژاد، نوید (۱۳۸۹). «ارزیابی کیفیت خدمات بخش دولتی با داده‌های فازی»، **پژوهشنامه مدیریت اجرایی**؛ سال دهم، شماره ۲: ۱۳-۳۸.
۲. آذر، عادل، علی محمدلو، مسلم، مقبل باعرض، عباس، احمدی، پرویز (۱۳۹۱). «طراحی چارچوبی برای اندازه‌گیری کیفیت خدمات در زنجیره تأمین»؛ **نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی**؛ شماره ۶: ۹-۲۴.
۳. احمدی، عباس، بانسی، عبداله، محترم قلاتی، رحیم (۱۳۹۰). «بررسی عوامل مؤثر در برون‌سپاری فعالیت‌های هتل‌ها با استفاده از ویژگی‌های دارایی‌های خاص در تئوری هزینه تراکنش (TCE)»؛ **فصلنامه مطالعات جهانگردی**؛ سال هفتم، شماره ۱۶: ۱-۲۳.
۴. الفت، لعیا، براتی، مسعود، ولدی، محمدرضا (۱۳۹۱). «چارچوبی برای تصمیم‌گیری برون‌سپاری راهبردی»؛ **فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی**؛ سال نهم، شماره ۲۵: ۲۷-۵۰.
۵. امین بیدختی، علی‌اکبر، زرگر، سیدمجتبی، شریفی، نوید (۱۳۹۱). «بررسی راهکارهای دستیابی به تعالی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی»؛ **فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی**؛ سال اول، شماره ۳: ۴۶۵-۴۸۴.
۶. روستا، احمد، مدنی، فاطمه (۱۳۸۹). «تأثیر کیفیت خدمات و تصمیم‌گیری مشتری بر ارزش ویژه شناسه»؛ **نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی**؛ شماره ۱: ۵۹-۷۵.
۷. رهنورد، فرج‌اله، خاوندکار، جلیل (۱۳۸۷). «تأثیر اشتراک دانش بر توفیق در برون‌سپاری خدمات فناوری اطلاعات»؛ **نشریه مدیریت فناوری اطلاعات**؛ دوره ۱، شماره ۱: ۴۹-۶۴.
۸. عالم‌تبریز، اکبر، شایسته، رؤیا (۱۳۹۰). «ارزیابی و اولویت‌بندی برون‌سپاری فرآیندهای کاری مالیات‌ستانی در سازمان امور مالیاتی با رویکرد TOPSIS فازی»؛ **پژوهشنامه مالیات**؛ شماره دهم (مسلسل ۵۸): ۱۸۹-۲۱۹.
۹. علامه، سیدمحسن، نکته‌دان، ایمانه (۱۳۸۹). «بررسی تأثیر کیفیت خدمات بر وفاداری مشتریان»؛ **نشریه مدیریت بازرگانی**، دوره ۲، شماره ۵: ۱۰۹-۱۲۴.
۱۰. غیاثوند، احمد، دهکردیان، پریسا (۱۳۸۸). «سنجش کیفیت خدمات کتابخانه‌های عمومی وابسته به شهرداری تهران»؛ **نشریه کتابداری و اطلاع‌رسانی**؛ جلد ۱۵، شماره ۱: ۲۸۵-۳۰۸.
۱۱. قلاوندی، حسن، بهشتی‌راد، رقیه، قلعه‌ای، علی‌رضا (۱۳۹۱). «بررسی وضعیت کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه ارومیه بر اساس مدل سروکوال»؛ **نشریه مدیریت فرآیند مدیریت و توسعه**؛ دوره ۲۵، شماره ۳: ۴۹-۶۶.
۱۲. کرامتی، عباس، صمدی، هما، نظری شیرکوهی، سلمان (۱۳۹۱). «ارائه چارچوبی برای ارزیابی و اولویت‌بندی فاکتورهای ریسک برون‌سپاری پروژه‌های فناوری اطلاعات: دیدگاه خبرگان طراحی سیستم‌های اطلاعاتی»؛ **نشریه مدیریت فناوری اطلاعات**؛ دوره ۴، شماره ۱۱: ۱۱۱-۱۳۴.

۱۳. لاجوردی، سیدجلیل، بوالهروی، علیرضا (۱۳۸۹). «ارائه مدلی جهت شناسایی فرآیندهای کاندیدای برون‌سپاری در سازمان بر مبنای رویکرد کارت امتیازی متوازن و ماتریس استراتژی‌های برون‌سپاری»: **نشریه مدیریت دولتی**؛ دوره ۲، شماره ۵: ۱۲۷-۱۴۲.
۱۴. مدهوشی، مهرداد، کوه‌کن مؤخر، امیر (۱۳۹۱). «تبیین نقش استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری سازمان»: **پژوهشنامه مدیریت اجرایی**؛ سال چهارم، شماره ۷: ۹۹-۱۲۴.
15. Anderson, E. W., Fornell, C. (2010). "Foundations of the American customer satisfaction index"; **Total Quality Management**, 11(7): 869-882.
16. Patel, Alpesh B., Aran, Hemendra (2005). "outsourcing success: The Management Imperative"; **Great Britain, Palgrave Macmillan Publication**.
17. Philip, C. (1996). "Leading firms discovering value of more strategic sourcing"; **Journal of Empowerment in Organizations**; 6(3): pp 94-106.
18. Bolton, R. N., Kannan, P. K., Bramlett, M. D. (2000). "Implications of loyalty programmembership and service experiences for customer retention and value"; **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28: 95-108.
19. Shemwell, Donald J., Yavas, Ugur (2008). "Customer-service provider relationships: an empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented Outcomes"; **International Journal of Service Industry Management**, 9(2): 155-168.
20. Fisk, R. P., Brown, S. W., Bitner, M. J. (1995). "Services management literature overview: a rationale for interdisciplinary study"; **Understanding Services Management**, Wiley: 1-33.
21. Fornell, C. (1992). "A national customer barometer: the Swedish experience"; **Journal of Marketing**, 56: 6-22.
22. Foster, E. (1996). "Outsource Sense"; **Info World**; 18(37): 1-3.
23. Maurice, F., I. I., Greaver (2009). "Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives"; **Amacon Publication, American management association international** (New York).
24. Gronroos, Christian (2007). **Service Management and Marketing**; Wiley Publication; Third Edition.
25. Harvey, Jean (1998). "Service Quality: A Tutorial"; **Journal of Operation Management**; 16(4): 583-597.
26. Harrison, Tina (2000). **Financial Service Marketing**; Prentice Hall Publication (Great Britain).
27. Lee, Jae-Nam, Huynh, Minh Q., Hirschheim, Rudy (2008). "An integrative model of trust on IT outsourcing: Examining a bilateral perspective"; Springer Science + Business Media, Published online.
28. Johneston, Robert (1997). "Identify the Critical Determinants of Service Quality in Retail Banking: Importance and Effect"; **International Journal of Bank Marketing**; 15(4): 111-116.
29. Johnson, G., Scholes, K. (1999). **Exploring Corporate Strategy: tex and case**; Prentice-Hall Publication, 5 Edition,.
30. Kok Wei Khong (2005). "The perceived impact of successful outsourcing on customer service management"; **Supply Chain Management: An International Journal**; 10(5): 402-411.
31. Koh, K., Ang, S., Straub, D. (2004). "IT outsourcing success: A psychological contract perspective"; **Information Systems Research**; 15(4): 356-373.

32. Momme, Jesper, Hvolby, Hans-Henrik (2002). "An Outsourcing Framework: Action Research in the Heavy industry Sector"; **European Journal of Purchasing and Supply Management**; 8, Issue 4 (December): 185-196.
33. Laabs, J.J. (1993). "Successful Outsourcing Depends on Critical Factors"; **Personnel Journal**; 72(10): 51-60.
34. Embleton, Peter R., Wright, Phillip C. (2008). "A practical guide to successful outsourcing, Empowerment in Organizations"; 6(3): 94-106.
35. Rousseau, D. M. (2001). "Schema, promise, and mutuality: The building blocks of the psychological contract"; **Journal of Occupational and Organizational Psychology**; 74(4): 511-541.
36. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. L. (1988). "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality"; **Journal of Retailing**, 63(1), 12-37.