

بررسی تأثیر اجرای طرح برون‌سپاری بر عملکرد کارکنان در شرکت ملی گاز ایران

مسعود پورکینانی^۱ - کیمیا سادات میرکمالی^۲ - زاهده شفیعی^۳

چکیده

شرکت ملی گاز ایران در طی سال‌های ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴ اقدام به برون‌سپاری برخی از وظایف و فعالیت‌های خود نمود و پیرو این تصمیم ۸۰۰۰ نفر از کارکنان خود را در قالب بازنشستگی زودرس، بازخرید، برکناری و ... تعدیل کرد. این پژوهش که با هدف بررسی تأثیر اجرای طرح برون‌سپاری بر عملکرد کارکنان انجام شده است به لحاظ مخاطب شناسی کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها از نوع «توصیفی-پیمایشی» می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از یک پرسشنامه محقق ساز که حاوی ۲۰ سؤال در مقیاس لیکرت است به بررسی دیدگاه مدیران و کارشناسان درباره تأثیر اجرای طرح بر عملکرد کارکنان پرداخته شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران و کارشناسان دارای مدرک تحصیلی حداقل لیسانس در شرکت ملی گاز ایران است که تعداد آن‌ها در طی دوره انجام تحقیق ۵۲۰ نفر بوده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول جوامع محدود ۸۲ نفر برآورد شده است و برای تحلیل داده‌های تحقیق نیز از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و t تک نمونه‌ای و نمونه‌های مستقل استفاده شده است که در نهایت با مقایسه دیدگاه مدیران و کارشناسان مشخص شد که بین اجرای طرح برون‌سپاری و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که اجرای طرح برون‌سپاری موجب بهبود عملکرد کاری کارکنان نشده است.

واژگان کلیدی: برون‌سپاری، عملکرد کارکنان، تعدیل نیروی انسانی، منابع انسانی، شرکت ملی گاز ایران

^۱ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، ایران pourkaini@yahoo.com (مسئول مکاتبات)

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، عضو باشگاه پژوهشگران جوان kimia_m_85@yahoo.com

^۳ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، ایران

Zahedeh.shafiee@yahoo.com

مقدمه

هم اکنون ما در عصر برون سپاری زندگی می‌کنیم. عصری که در آن شرکت‌ها برای گسترش فعالیت‌هایشان قرار دادهای فرعی می‌بندند (مک دوگال، ۲۰۰۴، ۱۷)^۱. از طراحی محصولاتشان تا مونتاژ، از تحقیق و توسعه تا بازاریابی و توزیع و خدمات پس از فروش. بعضی از شرکت‌ها به صورت کارخانه‌های مجازی که دارای مالکیت طراحی محصول هستند، به فعالیت پرداخته و محصولات زیادی در اختیار دارند ولی خود صاحب چیزی نیستند و از توانایی دیگران در ساخت محصول استفاده می‌کنند (مارک پاور، ۲۰۰۶، ۲)^۲. تفکیک عمودی شهادی بر این مدعا است. طبق گزارش سازمان تجارت جهانی برای مثال برای تولید یک ماشین در آمریکا، ۳۰ درصد ارزش مونتاژ ماشین از کره و ۱۷/۵ درصد از اجزا و تکنولوژی ماشین از ژاپن، ۵/۷ درصد طراحی در آلمان، ۴ درصد در سنگاپور و تایوان برای بخش‌های کوچک، ۲/۵ درصد در انگلیس برای تبلیغات و خدمات پس از فروش ۱/۵ درصد در ایرلند و ایسلند برای فرایند داده‌ها این معنی می‌دهد که فقط ۳۷ درصد از کار در آمریکا انجام می‌شود. (پاور، ام، بونیفازی، سی و دوزوا، ۱۵، ۲۰۰۴)^۳.

برون سپاری عبارت است از عمل انتقال بعضی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به عرضه‌کننده بیرون از سازمان بر اساس قرارداد. در حقیقت و در عمل در برون سپاری نه تنها فعالیت‌ها منتقل می‌شوند، بلکه عوامل تولید و حق تصمیم‌گیری نیز در اغلب موارد واگذار می‌گردد. برون سپاری استراتژیک نیز عبارت است از یک نگاه استراتژیک به برون سپاری که بتواند فرایندهای مسئله دار، وضع بد بهره‌وری، مشکلات ترک کارکنان و امثال آن را در یک نگاه بلند مدت حل کند. بر این اساس اقدام برون سپاری زمانی استراتژیک خواهد شد که با استراتژی‌های بلندمدت سازمان هم راستا شود، منافع

برون سپاری بعد از گذشت چندین سال پدیدار گردد و نتایج مثبت یا منفی آن برای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد.

بنا بر اظهار آژانس پژوهشی جهانی گارتتر آمار نشان می‌دهد که تا پایان سال ۲۰۰۴ از هر ۱۰ شغل در صنعت نرم افزار در آمریکا یک شغل به بازارهای نوظهور و ارزانی چون هند، روسیه و چین منتقل شده است. این روند به سرعت در حال افزایش است. در آمریکا برون سپاری منابع انسانی که تاکنون بیشتر توسط شرکت‌های بزرگ دنبال شده است رقمی بالغ بر ۸ میلیارد دلار را به خود اختصاص داده است که تا پایان سال ۲۰۰۶ این رقم به بیش از سه برابر خواهد رسید. در سطح جهانی رقم برون سپاری بخش مالی و حسابداری در سال ۲۰۰۴ حدود ۴۰ میلیارد دلار بوده که در سه سال آینده به ۶۵ میلیارد دلار خواهد رسید. حجم کلی این بخش در سال ۲۰۰۴ حدود ۲۰۰ میلیارد بوده است.

برون سپاری ۴ از دو واژه برون و سپاری تشکیل شده است. از این رو برای تعریف برون سپاری ابتدا باید معنی «سپردن ۵» را مشخص کنیم. سپردن به معنای انتقال کار، مسئولیت‌ها و حقوق تصمیم‌گیری به افراد دیگر است. (مارک پاور، ۲۰۰۶، ۱)^۴

همه مدیران به طور مداوم کارهای خود را به دیگران واگذار می‌کنند. مدیران کارها را به بیرون می‌سپارند زیرا افرادی هستند که این کارها را ارزان‌تر، سریع‌تر و بهتر انجام می‌دهند به همین دلیل از آن‌ها تقاضای کمک می‌کنیم (ارباب‌شیرانی، ۱۹۹۸، ۲۴۷). هرزمانی که یک مدیر وقت خود را صرف وظایف اداری می‌کند در واقع همان زمان را برای انجام کار واقعی خود از دست داده است (دعایی، ۱۹۹۷، ۸۳). سازمان‌ها سعی می‌کنند که این وظایف اداری را به دلیل کمبود مدیران به افرادی بسپارند که حقوق کمتری برای انجام این وظایف دریافت می‌کنند. به دلیل هزینه‌ها، چه هزینه واقعی (حقوق) و چه هزینه

فرصت (زمان، توجه و تلاش) سازمان‌ها اقدام به برون‌سپاری می‌کنند. (مشبکی، ۱۹۹۵، ۲۴۴)

علاوه بر کارایی، برون‌سپاری به انجام اثربخش‌تر کارها کمک می‌کند. برای مثال یک بازرگان دانش بیشتری در مقایسه با دیگر مدیران در خصوص کار در بازار و موضوعاتی چون قیمت سهام و اندازه بهای هر چیز دارد. به همین دلیل ما از برنامه‌ریزان مالی و بازرگانان برای مدیریت سهام شرکت استفاده می‌کنیم. حتی اگر ما خرید و فروش سهام را به طور کامل منطبق بر متدهای روز انجام دهیم، برای مثال از طریق اینترنت که امروزه متداول است، باز هم با کمبود متخصص و دانش برای گرفتن تصمیمات مواجه هستیم. از این رو برون‌سپاری وظایف به یک متخصص به دستیابی ما به اهداف آینده کمک می‌کند.

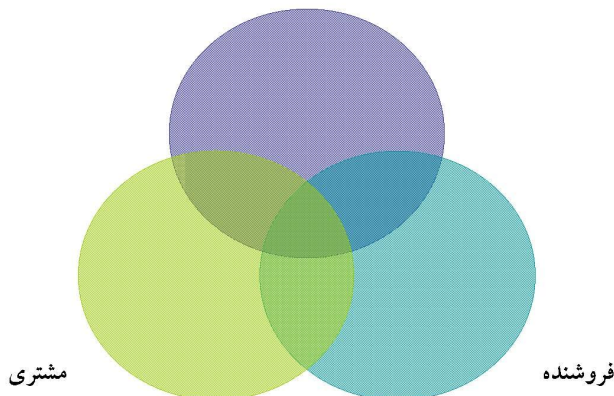
هیچ سازمانی خودکفا نیست و هیچ سازمانی همه منابع را در اختیار ندارد. سازمان‌ها باید کارهایی را که می‌توانند به وسیله دیگران با هزینه‌ای پایین‌تر و اثربخشی بیشتر انجام دهند به بیرون بسپارند و یا منابع موجود برای انجام این وظایف را از بیرون خریداری کنند. (همان منبع، ۲۰۰۶، ۲)

سپاری یا سپردن همان‌طور که در بالا بحث شد عمل انتقال از یک موجودیت به موجودیت دیگر

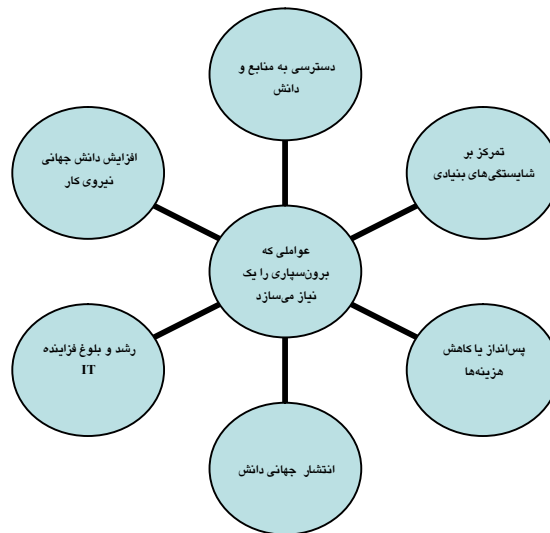
است. برون‌سپاری عمل انتقال کار به یک بخش خارجی است. سازمان‌ها به طور مداوم با این تصمیم که منابع را برای ایجاد یک دارایی، محصول یا خدمت به طور داخلی هزینه کنند یا از بخش بیرونی بخرند درگیر هستند. اگر سازمان‌ها تصمیم بگیرند که منابع را برای انجام کارها خریداری کنند با برون‌سپاری درگیر می‌شوند. یک برون‌سپاری مستلزم انتقال تولید، منابع مورد استفاده برای انجام کار و حق تصمیم‌گیری یا مسئولیت‌های تصمیم‌گیری به بیرون است. سازمان این وظایف و حقوق را به موکل انتقال داده و سازمانی که متصدی این وظایف شده و تصمیمات را می‌گیرد، «فروشنده»^۷ نام گرفته و کسی که کار برای آن انجام می‌شود ارباب رجوع می‌باشد و حیطة کار در قالب پروژه انجام می‌شود.

نمودار یک اجزای برون‌سپاری را نشان می‌دهد. ارباب رجوع^۸ شخص یا سازمانی است که تمایل دارد پروژه مورد نظر را برون‌سپاری کند. فروشنده^۹ فراهم‌کننده خدمت است که کار را انجام داده و فرآیند برون‌سپاری را هدایت می‌کند. جزء سوم آن کار واقعی است که برون سپرده می‌شود. (همان منبع، ۲۰۰۶، ۴)

پروژه



نمودار (۱): اجزای فرآیند برون‌سپاری (همان منبع، ۲۰۰۶، ۴)



نمودار (۲): علل نیاز به برون‌سپاری

۹) حداقل‌سازی چیزی که فروشنده ۱۱ را بهره‌ور می‌سازد؛

۱۰) ارتباطات ضعیف برنامه‌های مدیریت. (همان منبع، ۲۰۰۶، ۲۰)

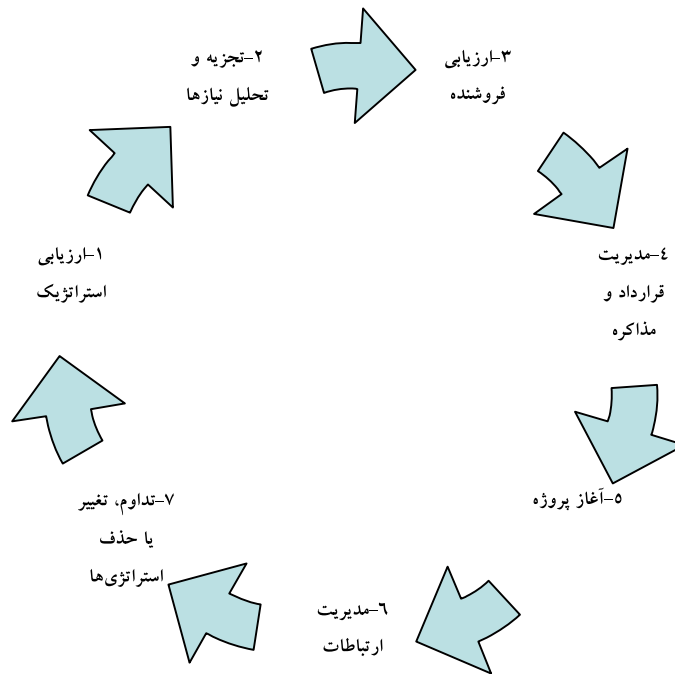
برون‌سپاری از ۷ مرحله تشکیل می‌شود که در نمودار ۳ صفحه بعد آمده است. هر کدام از این مراحل اجزاء و فرآیندهای فرعی دارد که درخور توجه است. (توماس کرافت، ۲۰۰۴، ۴)^{۱۲}

ابتدا ارزیابی استراتژیک صورت می‌گیرد که شامل تجزیه و تحلیل منابع در اختیار و منابع خارجی است که ما برای انجام کارها به آن نیاز داریم. همچنین برآورد استراتژیک شامل تجزیه و تحلیل وضعیت فروشندگان و پیمانکاران خارجی است که یا منابع را در اختیار ما قرار می‌دهند و یا پروژه‌ها را به انجام می‌رسانند. مرحله دوم تجزیه و تحلیل نیازها می‌باشد یعنی مشخص کنیم که چه اموری را می‌خواهیم به خارج از سازمان بسپاریم. سپس به ارزیابی فروشنده می‌پردازیم اینکه کارها را به یک فروشنده بسپاریم یا چند فروشنده. در مرحله بعد باید بتوانیم به خوبی برای انجام امور با پیمانکار قرارداد ببندیم تا هزینه‌ها کاهش یابند و کارها آسان‌تر و سریع‌تر انجام شوند.

عواملی که باعث می‌شوند سازمان به برون‌سپاری نیاز داشته باشد، در نمودار (۲) نشان داده شده است. (و این، اف، کاسیو، ۱۹۹۳، ۵۱)^{۱۱}

برون‌سپاری یک فرآیند استراتژیک است که اگر این فرآیند به درستی طی نشود سازمان با دشواری‌های بسیاری در دستیابی به اهداف مواجه می‌شود. مدیران برای اجرای این طرح باید با دام‌ها و چالش‌های موجود در فرآیند آشنایی داشته و سعی کنند که از این دام‌ها دوری کنند. برخی از این دام‌ها به شرح زیر می‌باشد:

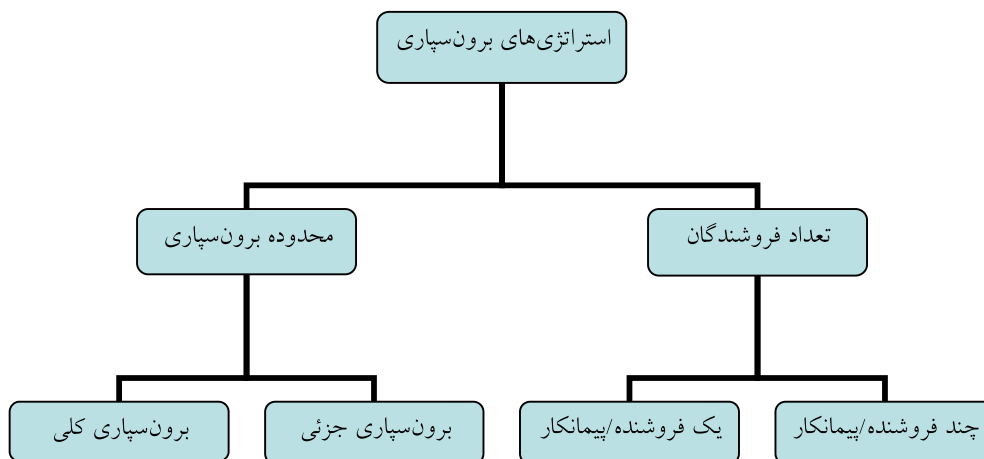
- ۱) کمبود تعهد مدیریت؛
- ۲) دانش محدود از متدولوژی برون‌سپاری؛
- ۳) کمبود یک برنامه مکاتباتی مناسب برای برون‌سپاری؛
- ۴) ناتوانی از شناخت ریسک‌های موجود برون‌سپاری؛
- ۵) ناتوانی از بهره‌برداری از دانش منابع خارجی
- ۶) عدم استفاده از بهترین منابع داخلی؛
- ۷) عجله در آغاز کردن؛
- ۸) درک نکردن تفاوت‌های فرهنگی؛



نمودار (۳): چرخه زندگی برون‌سپاری

قبل از تعیین نیازهای پروژه، باید سه کار انجام داد. ابتدا باید مشخص کرد که مرزهای پروژه برون‌سپاری کجا هستند که شامل تصمیم‌گیری در خصوص اینکه برون‌سپاری چه قسمت‌هایی را باید شامل شود و چه قسمت‌هایی خارج از مرز پروژه است، می‌باشد. دوم، تصمیم‌گیری در این مورد که می‌خواهیم فرآیند برون‌سپاری در یک پروژه انجام

عد از این مراحل پروژه را آغاز می‌کنیم. در طی انجام پروژه باید بتوانیم مدیریتی صحیح از مکاتبات و ارتباط با پیمانکار داشته باشیم تا از روند آگاهی یابیم. مرحله آخر تداوم، تغییر و یا حذف استراتژی‌ها در هر مرحله از برون‌سپاری است که از طریق ارزیابی روند پروژه طی ارتباطاتی که با پیمانکار داریم صورت می‌پذیرد.



نمودار (۴): استراتژی‌های برون‌سپاری

شرکت ملی گاز ایران نیز پس از اجرای طرح، با افت عملکرد کاری کارکنان مواجه شده است (طبق مستندات موجود ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان). در طی ارزیابی‌های عملکرد سالانه که توسط سرپرستان صورت گرفته است، کارکنان امتیازات کمتری از ارزیابی‌ها، نسبت به دوران قبل از تعدیل، بدست آورده‌اند. عواملی که به عنوان معیارهای عملکردی در فرم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی گاز ایران ارزیابی می‌شود شامل پنج مؤلفه ذیل می‌باشد:

- ۱) تعیین اولویت: یعنی فرد توانایی برنامه ریزی و سازماندهی در کار را داشته باشد؛
 - ۲) همکاری: فرد به عنوان عضوی از گروه در جهت تحقق اهداف مورد نظر همکاری کند؛
 - ۳) خودکاری: فرد به سرپرستی مداوم نیاز نداشته باشد؛
 - ۴) وقت شناسی: فرد از اوقات اداری برای انجام وظایف محوله حداکثر استفاده را بکند؛
 - ۵) صرفه جویی: فرد در تقلیل هزینه‌ها و صرفه جویی در بودجه کوشش نماید؛
- مؤلفه‌های مذکور مطابق با استاندارد ارزیابی عملکرد شرکت نفت انگلستان، در سال‌های قبل از انقلاب اسلامی به عنوان معیارهای عملکرد کارکنان شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران قرار گرفته است و عملکرد کارکنان بر اساس معیارهای مذکور مورد سنجش قرار می‌گیرد.

در این پژوهش سعی بر این است تا چگونگی اثرات طرح برون سپاری بر مؤلفه‌های عملکرد مذکور سنجیده شود و مشخص شود که آیا طرح باعث افت عملکرد کارکنان شده است و یا عوامل دیگری دخیل بوده‌اند؛ لذا مؤلفه‌های متغیر وابسته (عملکرد کارکنان) همان مؤلفه‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که عملکرد کارکنان را در آن متغیرها (پنج مؤلفه مذکور) پایین‌تر از قبل ارزیابی کرده‌اند.

شود یا در چند پروژه و سوم اینکه برای آخرین بار بررسی کنیم که آیا برون‌سپاری آخرین استراتژی است یا اینکه می‌توان از منابع داخلی برای حرکت از نقطه‌ای به نقطه دیگر استفاده کرد.

این سه مبحث مطرح شده در بالا برای کسانی که می‌خواهند یک نقش مهم در تعیین سطح، حیطة و تلاش‌های مورد نیاز پروژه برون‌سپاری داشته باشند بسیار حیاتی است. (رابرت، جی، ال، ۲۰۰۹، ۷)^{۱۳}

اجرای طرح برون‌سپاری دارای اثرات گوناگونی بر عملکرد سازمان و کارکنان می‌باشد. در پژوهشی که عکس‌العمل بازار سهام پس از انتشار خبر تعدیل نیروی انسانی ۱۹۴ شرکت - در طی سال‌های ۱۹۷۹ تا ۱۹۸۷ یعنی در طی نه سال - بررسی شده است، به این نتیجه رسیدند که با تصویب اعلان آموزش مجدد کارکنان^{۱۴} و ضرورت تطبیق کارکنان،^{۱۵} بسیاری از مدیران در مورد چگونگی اعلان خبر تعدیل به سهامداران و دیگر شرکت‌ها نگران می‌شوند. زیرا وقتی شرکت‌ها در مقیاس وسیع خبر تعدیل خود را پخش می‌کنند قیمت سهام شان به طرز بارزی افت می‌کند. (وارل دنل، ال، ۱۹۹۱، ۶۶۲)^{۱۶} بسیاری از شرکت‌ها، متدهای بازنشستگی زودرس، کاهش حقوق، قطع استخدام، کاهش ساعات کار، لغو سفرهای کاری و قطع دیگر هزینه‌ها را برای اجرای طرح برون‌سپاری بکار می‌برند. طبق نظر پروفیسور وارتون، استفاده از کارکنان خلاق تا دهه ۱۹۸۰ به اوج خود رسید و پس از آن زمانی که مدیران اجرایی به این نتیجه رسیدند که اگر حقوق افراد را تا ۱۰٪ کاهش دهیم، ساعات کار هفتگی را کم کنیم، از ورشکستگی جلوگیری می‌کنیم، رو به افول نهاد. زیرا درست در همین زمان بود که بهترین کارکنان شرکت استعفا می‌دادند و بدین ترتیب شرکت نوآوری خود را از دست داد. طبق نتایج این پژوهش، «همان قدر که تعدیل گسترش می‌یابد، نوآوری کاهش می‌یابد» (کاپلی، ۲۰۰۸، ۱)^{۱۷}

روش‌های اجرای برون‌سپاری در شرکت ملی گاز ایران شامل موارد ذیل بوده است:

برکناری: برکناری هم به صورت دائمی اعمال می‌شود که فرد برای همیشه از کار در سازمان برکنار می‌شود و هم به صورت موقتی که آن هنگامی صورت می‌گیرد که از حجم فعالیت‌های سازمان کاسته شده و نیاز به نیروی کار در سطح فعلی نیست. طبیعی است هنگامی که سازمان به حالت عادی بازگردد، افراد برکنار شده دوباره فراخوانده می‌شوند.

بازنشستگی زودرس: یکی از تدابیر برای کاهش نیروی انسانی در سازمان بازنشسته کردن افراد قبل از موعد مقرر قانونی با فراهم آوردن تسهیلات و دادن امتیازاتی به افراد است. به خصوص کسانی که در سطوح بالای سازمانی قرار دارند و حقوق و مزایای بیشتری دریافت می‌کنند به این امر تشویق شده تا مسئولیت‌های آن‌ها را به کسانی که حقوق و مزایای کمتری دریافت می‌کنند واگذار نمایند.

بازخرید: در صورتی که کارکنان مزاد، سنوات خدمت کافی نداشته باشند و مقررات حقوقی بازنشستگی شامل حالشان نشود، موسسه‌ها می‌توانند به ازای مدت خدمت آن‌ها مبلغی نقداً به آن‌ها پرداخت نمایند.

حذف شغل: مشاغلی که دیگر سودمند نیستند را می‌توان از رده خارج کرد، بدین شکل که وقتی متصدی فعلی شغل به دلیل بازنشستگی، استعفا، انتقال و یا هر دلیل دیگری سازمان را ترک کنند آن شغل برای همیشه حذف می‌شود. حذف شغل به خاطر کاهش نیروی انسانی مزاد بر احتیاج و یا فقط به دلیل عدم نیاز به آن شغل باشد.

مدل ذیل رابطه بین برون‌سپاری نیروی انسانی به عنوان متغیر مستقل و عملکرد کارکنان به عنوان متغیر وابسته را نشان می‌دهد که در این تحقیق سعی شده تا اثرات متغیر مستقل بر متغیر وابسته سنجش شود.

بر اساس مؤلفه‌های معرفی شده مذکور، فرضیه‌های تحقیق بدین شرح می‌باشند:

فرضیه اصلی:

- بین برون‌سپاری و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

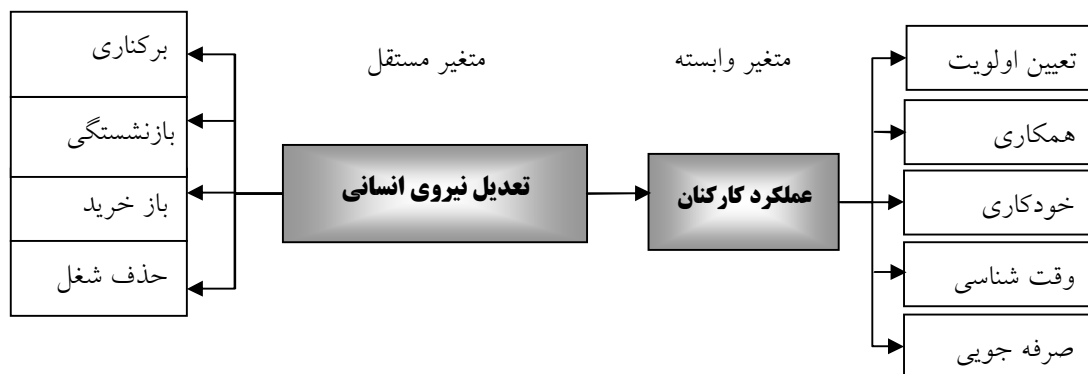
فرضیه‌های فرعی:

(۱) بین اجرای طرح برون‌سپاری و تعیین اولویت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

بین اجرای طرح برون‌سپاری و همکاری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

مؤلفه‌های تعدیل نیروی انسانی

مؤلفه‌های عملکرد کارکنان



جدول (۱): نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف جهت بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای مربوط به مدیران

تعداد	تعیین اولویت کاری کارکنان	همکاری کارکنان	خودکاری کارکنان	وقت شناسی کارکنان	صرفه جویی کارکنان
۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰
میانگین	۳/۳۰۰۰	۳/۴۰۰۰	۳/۲۳۳۳	۳/۲۶۶۷	۳/۵۶۶۷
انحراف معیار	۷۲۹۳۱	۷۲۹۹۰	۶۹۱۴۹	۷۱۵۹۹	۶۹۴۶۰
کولموگروف-اسمیرنف	۸۷۴	۶۳۴	۸۲۲	۸۸۲	۹۳۵
سطح معنی داری	۴۲۹	۸۱۶	۵۰۸	۴۱۸	۳۴۶

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

عملکرد کارکنان سنجیده شده است. روایی محتوایی پرسش‌های طراحی شده پرسشنامه با استفاده از نظرات کارشناسان و متخصصین امر در این زمینه (منابع انسانی و بررسی عملکرد کارکنان) مورد تأیید قرار گرفت. با استفاده از روش آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه نیز مورد تأیید قرار گرفته است. ضریب آلفای محاسبه شده از طریق نرم‌افزار SPSS، جهت پرسشنامه مدیران، کارشناسان و کلی ۰/۹۴ بدست آمده است. سؤالات پرسشنامه از فرضیه‌ها و مدل پژوهش طراحی شده است.

لازم به توضیح است که متغیر عملکرد کارکنان (متغیر وابسته) شامل تعیین اولویت کاری، همکاری، خودکاری، وقت شناسی و صرفه جویی به دلیل میانگین گرفتن از شاخص‌های (پرسش‌ها) مربوطه، به اعداد کمی تبدیل شده و جهت بررسی نرمال

(۲) بین اجرای طرح برون سپاری و خود کاری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

(۳) بین اجرای طرح برون سپاری و وقت شناسی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

(۴) بین اجرای طرح برون سپاری و صرفه جویی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

روش شناسی تحقیق

با توجه به مخاطب تحقیق، این پژوهش از نوع «کاربردی» است زیرا بنا به درخواست تصمیم گیران و مدیران شرکت ملی گاز ایران اجرا شده است و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها از نوع «توصیفی-پیمایشی» است. ابزارهای جمع آوری داده شامل پرسشنامه و مصاحبه می‌باشد. در این تحقیق از یک پرسشنامه محقق ساز حاوی ۲۰ سؤال استفاده شده و نظرات مدیران و کارشناسان درباره اثرات طرح بر

جدول (۲): نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف جهت بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای مربوط به کارشناسان

تعداد	تعیین اولویت کاری کارکنان	همکاری کارکنان	خودکاری کارکنان	وقت شناسی کارکنان	صرفه جویی کارکنان
۵۲	۵۲	۵۲	۵۲	۵۲	۵۲
میانگین	۳/۰۲۴۰	۳/۱۷۷۹	۳/۱۹۷۱	۳/۰۷۶۹	۳/۲۷۸۸
انحراف معیار	۷۴۷۹۷	۷۸۴۸۷	۷۳۸۲۰	۷۵۱۶۹	۷۵۰۲۵
کولموگروف-اسمیرنف	۱/۰۳۰	۸۰۱	۷۶۵	۷۹۷	۱/۲۲۰
سطح معنی داری	۲۳۹	۵۴۳	۶۰۲	۵۴۹	۱۰۲

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

جدول (۳): نتایج تحلیلی آزمون t تک نمونه‌ای مربوط به مدیران

فرضیات	T	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین‌ها	فاصله اطمینان	
					حد پایین	حد بالا
۱	-۲/۲۵۳	۲۹	/۰۳۲	-/۳۰۰۰	-/۵۷۲۳	-/۰۲۷۷
۲	-۳/۰۰۲	۲۹	/۰۰۵	-/۴۰۰۰	-/۶۷۲۶	-/۱۲۷۴
۳	-۱/۸۴۸	۲۹	/۰۷۵	-/۲۳۳۳	-/۴۹۱۵	/۰۲۴۹
۴	-۲/۰۴۰	۲۹	/۰۴۸	-/۲۶۶۷	-/۵۳۴۰	/۰۰۰۷
۵	-۴/۴۶۸	۲۹	/۰۰۰	-/۵۶۶۷	-/۸۲۶۰	-/۳۰۷۳

بر اساس سطح معنی داری آزمون کولموگروف - اسمیرنف جدول فوق که در تمامی متغیرهای مربوط به حجم نمونه کارشناسان نیز بیشتر از ۰/۰۵ است در نتیجه دلیلی بر رد نرمال بودن توزیع متغیرهای مذکور نداریم. بنابراین می‌توان گفت که توزیع متغیرهای مذکور با حجم نمونه ۵۲ کارشناس نیز نرمال می‌باشد. لازم به توضیح است که متغیرهای تعیین اولویت کاری، همکاری، خودکاری، وقت شناسی و صرفه‌جویی کارکنان به دلیل میانگین گرفتن از شاخص‌های (سؤالات) مربوطه، به اعداد کمی تبدیل شده است از طرفی نیز بر اساس آزمون کولموگروف - اسمیرنف، نرمال بودن متغیرهای مذکور نیز رد نشد (نرمال بودن متغیرها، مورد تأیید واقع شد) در نتیجه شرایط جهت استفاده از آزمون‌های پارامتریک فراهم می‌باشد؛ از جمله این آزمون‌ها، آزمون t تک نمونه‌ای و نمونه‌های مستقل می‌باشد که در آزمون فرضیه‌های ذیل از آن‌ها استفاده شده است.

بودن متغیرهای مربوط به کارشناسان و مدیران از آزمون کولموگروف - اسمیرنف استفاده شده است و پس از تأیید نرمال بودن متغیرها، شرایط جهت استفاده از آزمون‌های پارامتریک فراهم شده که در این پژوهش از آزمون t تک نمونه‌ای و نمونه‌های مستقل به آزمون فرضیه‌ها از دیدگاه مدیران و از نقطه نظر کارشناسان پرداخته شده و در نهایت نظرات دو گروه مدیران و کارشناسان مورد مقایسه قرار گرفته است.

یافته‌ها

بر اساس سطح معنی داری آزمون کولموگروف - اسمیرنف جدول فوق که در تمامی متغیرهای مربوط به حجم نمونه مدیران بیشتر از ۰/۰۵ است نتیجه می‌گیریم که دلیلی بر رد فرض صفر (توزیع متغیر X نرمال است) نداریم. بنابراین می‌توان گفت که توزیع متغیرهای مذکور نرمال می‌باشد.

جدول (۴): نتایج تحلیلی آزمون t تک نمونه‌ای مربوط به کارشناسان

فرضیات	T	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین‌ها	فاصله اطمینان	
					حد پایین	حد بالا
۱	-/۲۳۲	۵۱	/۸۱۸	-/۰۲۴۰	-/۲۳۲۳	/۱۸۴۲
۲	-۱/۶۳۴	۵۱	/۱۰۸	-/۱۷۷۹	-/۳۹۶۴	/۰۴۰۶
۳	-۱/۹۲۶	۵۱	/۰۶۰	-/۱۹۷۱	-/۴۰۲۶	/۰۰۸۴
۴	-/۷۳۸	۵۱	/۴۶۴	-/۰۷۶۹	-/۲۸۶۲	/۱۳۲۴
۵	-۲/۶۸۰	۵۱	/۰۱۰	-/۲۷۸۸	-/۴۸۷۷	-/۰۷۰۰

جدول (۵): نتایج تحلیلی آزمون t نمونه‌های مستقل

فرضیات	T	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین‌ها		فاصله اطمینان
				حد پایین	حد بالا	
۱	-۱/۶۲۴	۸۰	۱۰۸	-۲۷۶۰	۱۶۹۹۵	-۱/۶۱۴۱۷
۲	-۱/۲۶۶	۸۰	۲۰۹	-۲۲۲۱	۱۷۵۴۸	-۱/۵۷۱۳۴
۳	-۲۱۹	۸۰	۱۸۲۷	-۰۳۶۲	۱۶۵۴۴	-۱/۳۶۵۴۶
۴	-۱/۱۲۰	۸۰	۲۶۶	-۱۸۹۷	۱۶۹۴۲	-۱/۵۲۶۹۰
۵	-۱/۷۱۸	۸۰	۱۰۹۰	-۲۸۷۸	۱۶۷۵۰	-۱/۶۲۱۱۵

در جدول پنج به آزمون فرضیه‌ها از دیدگاه مدیران سپس از نقطه نظر کارشناسان پرداخته شده است و در نهایت نیز نظرات دو گروه مدیران و کارشناسان مورد مقایسه قرار گرفته است.

خصوص اختلاف معناداری وجود نداشته است. یعنی هر دو گروه معتقد بودند که طرح تعدیل نیروی انسانی باعث افت عملکرد کاری کارکنان شده است. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق پس از مقایسه دیدگاه کارشناسان و مدیران:

۱- بین اجرای برون سپاری و تعیین اولویت کاری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

مدیران و کارشناسان با بیشترین فراوانی معتقد هستند که اجرای برون سپاری نه تنها موجب افزایش توانایی برنامه ریزی و سازماندهی کارکنان نشده است، بلکه تأثیر منفی نیز داشته است.

۲- بین اجرای برون سپاری و همکاری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

مدیران و کارشناسان با بیشترین فراوانی معتقد هستند که طرح اجرای برون سپاری نه تنها موجب افزایش همکاری کارکنان نشده است، بلکه تأثیر منفی نیز داشته است. به عبارت دیگر پس از اجرای طرح کارکنان به عنوان عضوی از گروه در جهت تحقق اهداف با یکدیگر همکاری نداشته‌اند.

۳- بین اجرای برون سپاری و خودکاری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. مدیران و کارشناسان با بیشترین فراوانی معتقد هستند که اجرای برون سپاری نه تنها موجب افزایش خودکاری کارکنان نشده است، بلکه نیاز کارکنان به سرپرستی مداوم را بیش از پیش کرده است.

در جدول پنج به آزمون فرضیه‌ها از دیدگاه مدیران سپس از نقطه نظر کارشناسان پرداخته شده است و در نهایت نیز نظرات دو گروه مدیران و کارشناسان مورد مقایسه قرار گرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری

آزمون فرضیه‌های پژوهش بر اساس خروجی‌های نرم افزار به صورت زیر ارائه می‌شود:

H_0 : بین اجرای برون سپاری و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد. ($H_0: \mu = 3$)

H_1 : بین اجرای برون سپاری و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. ($H_1: \mu \neq 3$)

«بر اساس نتایج آماری فوق فرض H_0 رد و فرض H_1 پذیرفته می‌شود»

بر اساس نتایج آزمون t تک نمونه‌ای، فرض H_0 رد و فرض H_1 پذیرفته شده است. یعنی بین اجرای برون سپاری و عملکرد کارکنان رابطه معنادار وجود داشته است، ولی از آنجا که نتایج آزمون t برای مدیران و کارشناسان هر دو منفی می‌باشد نشان‌دهنده یک رابطه معنادار معکوس است. به بیان دیگر، طرح تعدیل تأثیر منفی بر عملکرد کارکنان گذاشته است. بر اساس نتایج آزمون t نمونه‌های مستقل، نتایج تمام فرضیه‌ها هم برای مدیران و هم برای کارشناسان یکی بوده است. به عبارت دیگر فرض H_1 برای تمام فرضیه‌ها پذیرفته شده و بین دیدگاه مدیران و کارشناسان در این

ایجاد تنوع در کار، با توجه به نیازهای جدید ایجاد شده در جامعه می‌باشد (توماس کرافت، ۲۰۰۴، ۴). همچنین به کلیه تصمیم‌گیران شرکت ملی گاز ایران پیشنهاد می‌شود، پژوهشی پیرامون راهکارهای بهبود عملکرد کارکنان پس از اجرای طرح برون‌سپاری داشته باشند تا بتوانند اثرات منفی طرح را تقلیل دهند.

منابع و مأخذ

- 1) Arbab Shirani (1998) and G. B. Moslehi. «The development and adjustment of staffing levels in an organization's productivity and profitability», Proceedings and Lectures: Pages 247-244
- 2) Cappelli, Peter, (2008), Wharton Center for Human Resource, Wharton .
- 3) Daft, Richard L. . (1998), «Organization theory and design of structures», translated by Syed Muhammad Ali Parsaeiyan and Arabi. Commercial publishing company affiliated with the Institute for Trade Studies and Research, Printing, Tehran .
- 4) Doaei, Habibollah ... (1998), «Human Resources Development», Institute of Mashhad University Press, second edition, Mashhad .
- 5) Martha I. Finney, (First Printing January 2009), REBOUND A Proven Plan for Starting Over After Job Loss, United States of America .
- 6) McDougall, P (2004a) Aon outsourcing IT for savings and enhanced security, InformationWeek, 25 May 2004
- 7) McDougall, P (2004b) Aon signs \$600 million outsourcing deal with CSC, InformationWeek, and 25 May 2004
- 8) Moshbaki, Asqar. (1998) «Management of Organizational Behavior», Publication cashmere, printing, Tehran .
- 9) Power, Mark J, Desouza, Kevin C & Bonifazi, Carlo ;(2008) 'the Outsourcing Handbook' How to Implement a Successful Outsourcing Process', by M. Nayak, Atlanta. GA
- 10) Power, M, Desouza, K C and Bonifazi, C (2005) Developing superior outsourcing programs, IEEE IT Professional, July/August
- 11) Power, M, Bonifazi, C and Desouza, K C (2004) Ten outsourcing traps to avoid,

۴- بین اجرای برون‌سپاری و وقت شناسی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

مدیران و کارشناسان با بیشترین فراوانی معتقد هستند که اجرای برون‌سپاری نه تنها موجب افزایش وقت شناسی کارکنان نشده است، بلکه مشخص کرده که کارکنان از اوقات اداری برای انجام وظایف محوله حداکثر استفاده را نمی‌کنند به عبارت دیگر، با اجرای طرح تعدیل وقت شناسی نیز افت کرده است.

۵- بین اجرای برون‌سپاری و صرفه‌جویی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

مدیران و کارشناسان با بیشترین فراوانی معتقد هستند که اجرای برون‌سپاری موجب افزایش صرفه‌جویی کارکنان نشده است، به عبارت دیگر کارکنان در تقلیل هزینه‌ها و صرفه‌جویی در بودجه تلاش نمی‌کنند.

با توجه به نتایج فرضیه‌های تحقیق مبنی بر اینکه اجرای برون‌سپاری نه تنها باعث بهبود عملکرد کارکنان نشده بلکه پس از اجرای طرح، کارکنان عملکرد ضعیف‌تری نسبت به گذشته داشته‌اند، به کلیه مدیران و تصمیم‌گیران شرکت ملی گاز ایران پیشنهاد می‌شود تحقیقی پیرامون منافع اجرای طرح انجام داده و با مقایسه هزینه‌ها و تحلیل هزینه-منفعت، مزایای سازمانی اجرای برون‌سپاری را بررسی کنند تا بتوانند تصمیمات بهتری در مورد اجرای مجدد طرح در سایر قسمت‌ها اتخاذ کنند. همچنین ضروری است عرضه‌یابی پیرامون چگونگی اجرای طرح و نحوه اثرگذاری بر عملکرد کارکنان داشته باشند تا دلایل این اثرات منفی مشخص شود. زیرا همان‌طور که در مقدمه تحقیق ذکر شده است هنگامی که سازمان اجرای برون‌سپاری را به عنوان دستور کار خود مطرح می‌نماید، به دنبال متعادل شدن و معتدل نمودن وضعیت منابع انسانی خود با ایجاد دگرگونی در مهارت‌ها و توانایی‌هاست و یا به دنبال به وجود آوردن شرایط جدید کار با افزایش روح مسئولیت‌پذیری از طریق

- Journal of Business Strategy, 25 (2), pp 37-42
- 12) Robert G. Allen,(2009), Leading After A Layoff, New York Chicago San Francisco Lisbon
 - 13) Thomas Croft, (2004), Layoff Aversion Guide, Wharton .
 - 14) Wayne F. Cascio, (1993), «Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?», Academy of Management Executive, 1993 Vol, 7 No 1 .
 - 15) Worrell, Dan. L (1991), Layoff Announcements and Stockholder Wealth, Academy of Management Journal, 662-678

یادداشت‌ها

- ¹ McDougall
- ² Mark J Power
- ³ Power,M,Bonifazi,Cand Desouza
- ⁴ Outsourcing
- ⁵ Sourcing
- ⁶ Mark Power
- ⁷ Vendor
- ⁸ Client
- ⁹ Vendor
- ¹⁰ Wayen F Cascio, 1993
- ¹¹ Vendor
- ¹² Thomas Crof
- ¹³ Robert G. Allen
- ¹⁴ Retraining Notification Act
- ¹⁵ Worker Adjustment
- ¹⁶ Warrel, Dan.L
- ¹⁷ cappelli